THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

A Leadership Fable

全球已有超过100万人读过此书，
并深受启发

团队协作的五大障碍

Patrick Lencioni
[美]帕特里克·兰西奥尼◎著
华 颖◎译

和《谁动了我的奶酪》同样经典的管理寓言

中信出版社·CHINACITICPRESS

版权信息

书名:团队协作的五大障碍（全新修订版）

作者:[美]帕特里克·兰西奥尼

译者:华颖

ISBN:9787508641560

中信出版集团制作发行

谨以此书

献给我的父亲，

他使我懂得工作的意义；

献给我的母亲，

是她鼓励我开始了写作。

本书发人深思，有深刻的洞察力，充满实用的理念。我把这些做法用在我的团队建设中，嘿，真的很有效！

——菲利普·希尔德布兰德，纽约人寿执行副总裁

兰西奥尼找出了问题所在，假如这些问题得不到解决，即便最优秀的团队也无法充分发挥自身的潜力。更重要的是，他用了一种清晰易懂、引人入胜的寓言的方式告诉我们如何去解决这些棘手的问题。

——杰弗里·穆尔，Chasm集团董事长

这本书对于如何使团队高效运转作出了精辟独到的分析，它使我们认识到这样一个事实：单一的个人是无法取得进展的——更不用说获得成功。任何一个想要打造高效团队的管理人员都应该读这本书。

——詹姆斯·阿莫斯，Mail Boxes Etc.
（UPS Store的前身）总裁兼CEO

引言

企业最根本的竞争优势既不是来自资本实力、发展战略，也不是来自技术，而是来自团队协作，因为团队协作能力是非常强大而且弥足珍贵的。

我的一位朋友是一家年利润10亿美元的公司的创始人，有一次，他用最恰当的方式向我说明了团队协作的力量：“如果你能让一个组织中的所有成员齐心协力，你就可以在任何时候、任何市场状况下、任何行业中纵横驰骋，战胜挑战。”

每当我向企业领导们重复这条箴言的时候，他们总是立刻点头表示赞同，但同时也流露出无奈的神情。他们似乎能领悟到其中的真谛，但同时又不得不屈服于这样一个现实，就是使团队所有成员齐心协力实际上是不可能做到的。

因此，团队协作才显得难能可贵。多年来，不少学者、教练、导师、媒体工作者等人士非常关注团队协作问题，但是团队协作问题还是像在大多数组织里的实际情况一样令人难以琢磨。事实上，由于团队是由具有各种缺点的人所组成的，这样团队就不可避免地带有其先天缺陷。

但这绝不是说团队协作注定要失败，恰恰相反，建立一支强大的团队既切实可行又相当简单，但是却需要克服困难才能做到。

没错，就像生活的很多方面一样，归结起来，团队协作就是要掌握一套特定的行为模式，一开始在理论上并不复杂，但在实际中却很难持之以恒地实施下去。只有那些克服了成员行为过度自由化问题的

团队，才能获得成功，因为如果每个成员都过多地以个人为中心，那就会损害整个团队，使团队协作运转失灵。

事实证明，这些法则并不仅仅适用于团队协作；我在研究企业领导力理论的时候也偶然地碰到了它们。

几年前我所写的第一本书《CEO的五大诱惑》（*The Five Temptations of a CEO*），内容是关于企业领导者容易遇到的五个行为误区的。在我和客户的接触过程中，我发现有些人把其中的理论“移植”到对管理团队的工作的评估和改进中，并且他们取得了成功。

于是，我明白了书中的“五大诱惑”不仅适用于单个企业领导，而且——只要稍作改动——完全适用于团队。不只是跨国公司中的决策层，牧师、教练、导师和从事其他职业的人们也会发现其中的理论同样适用于他们的工作。这就是我写这本书的原因。

本书和我的其他作品一样，都是以故事开头，故事背景是一家虚构但具有现实意义的企业。我发现，当读者置身于故事当中，从中找到自己的影子，他们就能学到更多的东西。这样还可以帮助他们理解怎样在实际环境中运用这些法则，因为在现实中，工作进度问题和大量日常干扰，常使得最简单的任务看上去似乎也难以完成。

为了帮助你将本书内容用于实践，在故事的后面有一个具体说明“五大障碍”的章节。这一章里还包括自我评估以及解决团队所面临问题的方法。

最后要说明的是，虽然这本书说的是CEO（首席执行官）和他们的团队，但其理论可以为任何对团队协作感兴趣的读者所用，不论他们是在公司里领导一个小部门，还是仅仅作为需要改进的团队中的一员。不论你的实际情况如何，我衷心希望这本书能够帮助你的团队解

决所面临的问题，取得仅靠单个员工的力量无法企及的成就，这，就是团队真正的力量所在！

THE FIVE
DYSFUNCTIONS
OF
A TEAM

第一部分
寓言

幸运

只有一个人认为凯瑟琳是决策科技有限公司CEO（首席执行官）的合适人选。幸运的是，这个人正是公司的董事长。

于是，公司的前任CEO卸任后不到一个月，凯瑟琳·彼得森便执掌了大权。

这家公司在两年前曾是硅谷最受关注、资金最雄厚，且最具发展潜力的公司之一。凯瑟琳根本没有想到在如此短的时间内，这家公司已经衰败到如此的程度，她也不会知道此后几个月自己将面临什么样的挑战。

THE FIVE
DYSFUNCTIONS
OF
A TEAM

第1章
一支运转失灵的团队

这支团队是如此涣散，大家几乎从来没有达成过一致意见，会议上的讨论既缓慢又缺乏生气，他们之间几乎没有真正的交流。

故事背景

决策科技有限公司位于半月湾，这是一个多雾的沿海城镇，与旧金山海湾相隔几座山。严格来说，公司在地理位置上看并不属于硅谷，但硅谷的概念更取决于公司的文化特征，这样看，决策科技有限公司完全属于硅谷的一部分。

公司拥有一支经验最为丰富，且阵容最为“豪华”的管理团队，以及看起来无懈可击的商业计划，吸引了众多足以令任何新公司受宠若惊的顶级投资者。就连最谨慎的风险投资商，也排着队争相对其投资。才华横溢的工程师们更是早在公司租用办公场地之前，就开始投递求职简历了。

但这些已经是两年前的事了，两年对于一家科技创业公司来说，可能就是其从诞生到灭亡的全过程。尽管公司为自身积聚了很多显著的优势，但是在最初欣喜的几个月过后，发生了一连串令人扫兴的事：原定的商业计划开始拖延，管理层以外的几名骨干员工出人意料地离开了公司，员工士气也开始低落。

就在公司成立两周年的庆典上，董事会一致通过决议，“请”公司37岁的共同创始人、CEO杰夫·尚利下课。他被委任去负责公司的业务发展，而令大家感到意外的是，他居然平静地接受了降级，原因是他不愿错过公司上市后潜在的丰厚回报，因为即使在硅谷不景气的经济气候下，公司也完全具有上市的资本。

对于杰夫被免职一事，全公司150名员工没有一个人感到意外。虽然他们大多数人私底下都很喜欢杰夫，但他们不能否认公司在他的领导下每况愈下：管理层相互倾轧，团队毫无团结友爱可言，大家对这

种情况心照不宣。每项工作似乎都要花费很长时间才能完成，即便如此，事情还总是让人感觉不对劲。

或许某些公司的董事会会对苦苦挣扎的管理层表现出更多耐心，但是决策科技有限公司的董事会做不到这一点，因为他们的赌注太高了，期望也太高了，他们不能眼看着公司陷入官僚主义的泥潭而沉沦下去。决策科技有限公司在硅谷已经被公认为官僚主义最盛和工作氛围最差的企业之一，董事会无法承受这种压力，尤其是在两年前公司的前景还是一片光明。

必须有人对公司混乱的现状负责，而杰夫是公司最高管理者，当董事会宣布解除杰夫的职务时，每个人似乎都长吁了一口气，庆幸没有拿自己开刀。

3周后，公司聘用了凯瑟琳。

凯瑟琳

公司的管理层认为，凯瑟琳的个人情况同CEO职位的要求出入太大，以至于他们都说不清具体哪方面的问题更突出一些。

首先，凯瑟琳的年纪太大了，至少按硅谷的标准来看是这样。她今年已经57岁了。

更重要的是，凯瑟琳除了在旧金山的一家大型科技公司——三一系统公司当过董事会成员以外，她没有任何真正在高科技公司工作的经验。在过去的职业生涯中，她一直负责技术含量较低的公司的运营管理，其中最知名的也不过是一家汽车制造商。

然而，比年龄和经验更突出的问题是，凯瑟琳似乎同决策科技有限公司的企业文化格格不入。

她最初的时候在军队里任职，后来嫁给了当地的一名高中教师兼篮球教练。在生了3个男孩之后，她开始在学校里教授七年级（初中一年级）的课程，几年后，她发现自己被商业所吸引。

37岁那年，凯瑟琳入读了一所商学院的三年制夜校，并提前一学期完成了学业。那所学校是加州州立大学海沃德分校，根本无法与哈佛大学或者斯坦福大学相提并论。随后的15年，她从事制造业以及其相关领域的工作，直到54岁那年正式退休。

公司管理层并不在意凯瑟琳是女性，因为在他们当中本来就有两名女性，而且在日新月异的高科技世界，他们多数人的职业生涯中都曾有过为女老板工作的经历。即使真有人认为凯瑟琳的性别是个问

题，这个问题与她在企业文化融合度上的问题比起来也就不那么突出了。

毫无疑问，从履历上看，凯瑟琳只是一个墨守成规的蓝领主管，这与决策科技有限公司的主管和中层经理们形成了鲜明的对比。他们大多数人一直在硅谷工作，有些人甚至喜欢吹嘘他们大学毕业后除了参加婚礼外，就没穿过西服（因为在硅谷工作是不流行穿西服的）。

董事长建议聘用凯瑟琳，而董事会成员在第一次翻阅凯瑟琳的简历后，一致怀疑董事长的思维是否正常，但他最终说服了大家。

首先，董事长竭力向大家保证凯瑟琳一定能够取得成功，他的信心打动了他们；其次，他们都知道董事长在用人方面有着极好的直觉。尽管他在杰夫的任用上犯了一次错误，但他们认为他不可能连续犯两次错误。

而最重要的原因，也是大家都不愿意承认的原因，就是公司已经濒临倒闭。董事长强调说，在公司目前伤痕累累的情况下，没有几个有能力的管理人员愿意接受这份棘手的工作。“像凯瑟琳这样有能力的领导者愿意来，我们应该觉得幸运才是。”他的这番话说到了点子上。

不管怎样，董事长决意要聘用这个他了解并且信任的人。当他给凯瑟琳打电话的时候，他当然不会想到，仅仅几个星期后，他就会后悔作出了这个决定。

受聘的理由

对这次聘用最感到意外的要数凯瑟琳本人了。尽管凯瑟琳已经与这家公司的董事长相识多年（凯瑟琳的丈夫曾是董事长的长子高中时候的教练），但她从未想到董事长对她的管理能力有如此高的评价。

他们之间的交往都是日常生活方面的，无外乎参与家庭活动、学校活动和当地的体育运动。凯瑟琳觉得董事长除了了解她作为母亲和教练妻子的角色以外，对其他的事情则一无所知。

事实上，董事长多年来一直饶有兴趣地关注着凯瑟琳的职业生涯。令他吃惊的是，她在受教育不多的情况下竟然可以取得那么大的成功。凯瑟琳曾就职于一家美日合资企业，那是旧金山湾区唯一的汽车制造厂，而她利用不到5年的时间，就成为公司的首席运营官。近10年来她都在那个岗位上工作，他们的制造厂成了全美国运营最好的合资企业之一。虽然董事长对于汽车行业知之甚少，但他知道凯瑟琳有一项特长，这项特长最能够解决决策科技有限公司的问题。

凯瑟琳的这项特长就是她在团队建设方面有着惊人的天赋。

大家的不满

公司聘用凯瑟琳的时候，主管们全都忧心忡忡。而这位新领导上任两个星期之后，他们就更加担心了。

他们之所以担心，并不是因为凯瑟琳做了什么引起争议或者不合时宜的事情，而是因为她几乎什么事都没做。

除了出席那天的接任仪式，以及随后同直接下属相互熟悉之外，凯瑟琳几乎一直在大厅里走来走去，和员工攀谈。她尽可能地抽出时间参加每一次会议，但在会议上却只是默默无言地旁观。最难以理解的是，她让杰夫继续主持每周的主管会议，而她自己只是旁听和记录。

凯瑟琳上任第一个星期的头一项举措是宣布在今后几个月内，公司主管人员将去纳帕谷召开一系列休闲会议，每次为时两天。她似乎需要对下属们施加更大的压力，因为他们所有人都不敢相信，她居然会在这个关键时期“居心叵测”地让他们离开公司那么多天，毕竟，公司里有太多重要的工作要做。

更糟的是，当有人建议在第一次会议期间安排一个议题的时候，凯瑟琳竟然拒绝，原因是她有自己的计划。

就连董事长也对凯瑟琳上任初期的表现感到吃惊，同时还夹杂着无奈。他决定如果凯瑟琳不能弄出点儿名堂的话，他可能就再也不会和她站在同一条战线上了，他觉得最后很可能是这样的结果。

观察

在上任的头两个星期，凯瑟琳注意观察了公司面临的主要问题。有几次她甚至怀疑是否应该接受这份工作，但最终她还是肯定了自己的选择，毕竟退休后的单调生活已经使她极为烦躁，而最能够令她兴奋的莫过于挑战了。

毫无疑问，决策科技有限公司对凯瑟琳来说是一个挑战，而且是一个前所未有的挑战。虽然凯瑟琳从不惧怕失败，但她不能否认自己害怕辜负董事长的期望。在朋友圈和家庭中她的职业声誉面临晚节不保的危险，这一点足够使任何自信的人感到忧虑，凯瑟琳无疑也是如此。

她在军队中打滚了一段时间，后来生了几个儿子，观看过无数场激烈的篮球比赛，而且曾经成功地应对企业老板。她确信自己绝不会被一群毫无恶意的雅皮士（中上阶层的年轻专业人士）吓倒，这些人到目前为止面对的最大困难，不外乎是对抗渐渐变秃的前额和日益增宽的腰围。她相信只要董事会给她足够的时间和耐心，她一定能够扭转公司的局面。

凯瑟琳知道自己缺少在软件行业的工作经验，但她并不担心这一点。事实上，她坚信这对她来说反而是一种优势。大多数员工似乎被他们的技术知识弄得麻木不仁，好像认为只有编程和产品设计才能使公司腾飞。

凯瑟琳明白，通用电气公司的杰克·韦尔奇不必成为制造烘烤箱的专家，照样可以把公司推向成功，而赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）也用不着一辈子在天上飞来飞去才能创立西南航空公司。凯瑟琳虽然缺

少技术背景，但她觉得自己对软件行业和技术的了解，已经足够带领决策科技有限公司摆脱困境了。

但是在接受这份工作之前，她没有料到管理团队是如此涣散，以及他们会给自己带来前所未有的挑战。

管理团队

决策科技有限公司的员工们称他们的主管们为“管理者”，没有人认为他们是“管理团队”，凯瑟琳觉得这一点儿都不奇怪。

虽然“领导”们都具有超凡的智慧和令人羡慕的教育背景，但他们在会上的表现比凯瑟琳在汽车行业看到的要差得多。尽管没有明显的对立和争吵，但是紧张局势是显而易见的。于是在会议上，大家几乎从来没有达成过一致意见，讨论既缓慢又缺乏生气，他们之间几乎没有真正的交流，每次会议大家都盼着快点结束。

不过，尽管这支团队如此涣散，但是当作为个体来看，“成员”们大多数是友好的、理智的人，只有少数人例外。

杰夫——前任CEO，现负责公司业务发展

杰夫·尚利是一个乐于在硅谷从事网络工作的多面手，他为公司筹集了很大一部分初期运营经费，现有管理团队中的大多数人也都是他招募来的。他在筹集风险资金和招募人才方面是公认的专家，但管理则是另外一回事了。

杰夫在主持会议的时候通常是照本宣科，就像一个学生干部那样，每次会议之前他都会发布会议议程，会后分发详细的会议纪要。和其他高科技公司不一样的是，他主持的会议总是按计划开始，按计划结束。而这些会议实际上没有解决任何问题，但杰夫对此却毫不介意。

虽然杰夫已被降级，但他在董事会仍占有一个席位。刚开始，凯瑟琳还担心他会嫉恨她得到这个职位，但她很快发现，杰夫实际上觉

得自己从管理责任中解脱出来了。杰夫仍然是董事会成员，也是凯瑟琳管理团队中的一员，但她对此并不在意，她认为他的心态是平和的。

米琪——市场部主管

市场推广是决策科技有限公司的重要工作，董事会曾经费尽心思才找到米歇尔·比比。她喜欢别人叫她米琪。她是硅谷公认的树立品牌的天才，所以人们绝对不会想到她的性格中会存在基本的社交障碍。

在会议上她说得最多，有时她能够提出一些好的想法，但大多数时候她总是在抱怨，说自己待过的其他公司在所有事情上都比决策科技有限公司做得好。她在这家新公司里看起来就像个观察员，或者更确切地说，像个受害者。虽然她从来没有和同事争吵过，但当有人对她关于市场方面的陈述提出不同意见时，她总会翻起白眼。凯瑟琳认为，米琪并没有意识到别人怎样看待她，否则就不会那样做了。

因此，尽管米琪颇有才华和成就，她却成了公司里最不受欢迎的人，而凯瑟琳对此一点儿也不觉得奇怪。如果说还有人比她更不受欢迎的话，可能就是马丁了。

马丁——首席技术官

马丁·吉尔摩是决策科技有限公司的创始人之一，也是公司最有创造力的人。他设计了公司旗舰产品的原型，其他人则负责产品的实际开发工作。主管们经常说马丁看管着王冠上的珍稀珠宝，这个类比部分原因是由于马丁来自英国。

马丁认为自己的技术知识不逊于硅谷的任何人，事实上可能的确如此。马丁在加州大学伯克利分校和剑桥大学分别获得硕士和博士学

位，随后在两家科技公司里担任技术骨干并取得了成功。从人力资源的角度来看，他是决策科技有限公司的核心竞争优势。

马丁并没有像米琪那样搅乱公司会议，事实上他很少真正参加会议。并不是他拒绝参加（因为即使杰夫也不会容忍这样公开的对抗行为），只是他似乎总开着笔记本电脑，全神贯注地查看电子邮件或做其他类似的事情。只有当别人的发言出现错误的时候，他才作出必要的评论，而且通常是讽刺性的评论。

起初，马丁的同事还能忍受这些，甚至觉得挺有意思，而且他们很敬佩他的才干。但时间一长，大家就失去了耐心，尤其是近期公司陷入困境，很多人对马丁的行为感到厌烦。

JR——销售主管

为了避免将销售主管的名字和杰夫·尚利叫混，大家都叫他JR。他的名字实际上叫杰夫·罗林斯，但他似乎很喜欢大家对他的这种叫法。JR是一名经验丰富的销售人员，年纪比其他员工要大些——45岁。他皮肤晒得黝黑，平时极少发脾气，而且他从来不拒绝别人的要求。

遗憾的是，JR的职业成就没有贯彻始终，他承认没有完成销售任务，不得不向对他寄予深切期望的人表示深深的歉意。

尽管JR可怜的销售业绩摆在大家面前，但同事们还是很尊敬他，因为他以前的成就非常显赫。在到决策科技有限公司工作之前的职业生涯中，他完成了所有的季度销售指标。

卡洛斯——客户服务主管

决策科技有限公司的客户相对较少，但是董事会认为公司非常有必要在客户服务方面提早投资，以为之后的发展作准备。卡洛斯·阿曼

多曾经和米琪在前两家公司共事过，他是由米琪介绍来的，但具有讽刺意味的是，他们是截然不同的两种人。

卡洛斯很少发言，但是只要他发表意见，就一定是重要的、有建设性的提议。开会时他认真倾听，工作时经常加班加点且无怨无悔，有人提及他过去的业绩时他总是一笑而过。如果说主管成员中有容易相处、值得信任的人的话，那一定是卡洛斯。

虽然凯瑟琳为卡洛斯的作用没有充分发挥出来而烦恼，但是她很庆幸团队中至少有一个人使她不用那么操心。卡洛斯愿意担负产品质量及其他一些烦琐的工作，这使得凯瑟琳能够专注于解决更棘手的问题。

简——首席财务官

首席财务官的角色在决策科技有限公司是极其重要的，只要公司还想上市，这种情况就会一直持续下去。简·摩尔西诺从进入公司开始就知道自己的任务，在杰夫从风险投资商以及其他投资者那里筹得一大笔资金时，她就扮演了非常重要的角色。

简是一个处处坚持己见的人，她为自己在软件行业的经验感到自豪，对待公司的钱就像对待自己的钱一样小心谨慎。董事会放心地给了杰夫和管理人员支配花销的权利，因为他们知道简会把一切控制在合理范围之内。

尼克——首席运营官

最后还有一名主管人员，就是尼克。他非常有来头，曾经是中西部地区一家大型电脑制造企业的执行副总裁，为了来决策科技有限公司工作，他举家迁到加州。遗憾的是，他的职位是最名不副实的。

名义上尼克是公司的首席运营官，但这只是他来这家公司工作的前提条件。杰夫和董事会给了他这个头衔，因为他们相信随着时间和工作进程的发展，他会真正地赢得这个职位。更重要的是，他们已经热衷于雇用明星式管理人员了，如果得不到尼克的话，似乎他们取得成功的系数就降低了。

在所有管理人员当中，尼克在公司大张旗鼓的开局中最直接地受到影响。他本来要作为决策科技有限公司发展的先锋，负责建设公司运营的基础设施，在全世界开设办事处以及领导公司的收购和整合业务，但杰夫把尼克的权力限制在一个普通主管人员的范围内。现在他的大部分工作任务被搁置，他只负责公司的一些日常工作。

尽管尼克非常苦恼，但他没有抱怨；相反，他努力争取同每一位同事建立良好的关系，即使对不如自己的人也是一样，实际上他私下里认为他们所有人都没有自己强。他是公司里唯一认为自己有资格做CEO的人，虽然他没有向任何人说过这种想法，但是很快就被看出来了。

THE FIVE
DYSFUNCTIONS
OF
A TEAM

第2章
点燃团队希望之火

一支四分五裂的团队就像手术时接错了的胳膊或腿，要修复它总是要经历痛苦的。有时你需要重新打断它才可以更好地愈合。

第一个考验

凯瑟琳上任几天后，经常收到一些电子邮件，这封新邮件看起来似乎与其他的没有什么不同。邮件的主题是“下周的客户工作”，这个主题看起来不仅毫无恶意，而且还像是比较友善。发件人是尖酸刻薄的马丁，他能用这样的语气已经着实不易了。信的内容很短，不过通常具有破坏性的信都不长。

他这封信并非发送给某个特定的人，而是发给全体管理人员的，因为这样可以掩盖其真正的用意：

> 我刚刚接到ASA制造公司的电话，他们希望了解我们的产品，以决定下个季度是否购买。JR和我下周会去跟他们见面，这也许是个极大的商机。我们将在下周二一早回来。

马丁甚至都没有提到这个计划和凯瑟琳建议的管理层会议发生了冲突，这使得她更不好处理了。他没有提出少参加一天半会议的申请，也许他觉得没有这个必要，或者他根本就不想处理这个问题，凯瑟琳认为到底是什么原因已经不重要了。

凯瑟琳打消了用电子邮件反击的念头，因为那样会造成与马丁的公然对立。她确信这次是自己作为CEO所面临的第一个关键时刻，她知道关键时刻最好是和对方面对面地交流。

凯瑟琳在马丁的办公室里找到他，他正在角落里查看电子邮件，后背朝着门。门开着。她没有敲门，直接走了进去。

“打扰一下，马丁，”凯瑟琳等着他慢慢地回过身来，“我看到你发的关于ASA的邮件了。”

马丁点了点头，她继续说道：“真是个好消息，但是我们需要把会面的日程顺延几天，因为我们要去开会。”

马丁沉默了一会儿，然后面无表情地用浓重的英国口音说：“我想你不太了解情况，这是一个潜在的销售机会，这种情况下你不能改变会谈计划……”

凯瑟琳打断了他，郑重其事地说：“不，我了解情况，我认为下周同样也可以和他们谈。”

马丁显然不习惯被别人当面反驳，他有点激动了：“如果你只关心纳帕谷的会议，我认为我们就没弄明白工作重点，我们必须出去卖我们的产品呀！”

凯瑟琳吸了一口气，笑了笑以隐藏内心的怒火：“首先，现在我只有一个目标——我们必须成为一支团结协作的团队，否则我们什么也卖不出去。”

马丁什么也没说。

尴尬的5秒钟过后，凯瑟琳结束了谈话：“就这样吧，下周我在纳帕谷等你。”她转身要走，又回过头来面对马丁说：“哦，如果你需要我帮助你重新安排与ASA的会谈，就请告诉我，我认识他们的CEO鲍勃·坦尼森，他是我以前在三一系统公司董事会的同事，他还欠我一个人情呢。”

就这样，她离开了马丁的办公室。虽然马丁当时决定不再继续争论，但他实际上还没有放弃战斗。

坚持

第二天上午，杰夫路过凯瑟琳办公室的时候停下来约请她一起吃午饭。虽然早有安排，但是她很高兴地改变了计划，决定和这个直接下属共进午餐。他相信半月湾历史最悠久的墨西哥餐厅是谈论复杂事情的最佳地点，因为通常在那里用餐的都是当地人。

杰夫还没开始他的话题，凯瑟琳就先说道：“杰夫，我很感谢你这两周以来主持公司的会议，这样我就可以专心了解情况了。”

他礼貌地点了点头，接受了她由衷的谢意。

她继续说道：“下周户外会议过后，我会主持会议，但是我想提醒你不能和其他成员一样在会议上松懈下来。”

杰夫点了点头：“好的，没问题。”他停了一下，然后鼓起勇气说起这次邀请的初衷。他紧张地放下手中的银质餐具，说道：“既然你提到会议的事，我有一个问题。”

“说吧。”凯瑟琳看着杰夫不大自然的表情，觉得很有意思。因为她早料到他要问她和马丁争论的事，所以她很冷静并且很自信。

“好的。昨天离开办公室后，我在停车场跟马丁谈了谈。”他停下来等待凯瑟琳插话，但凯瑟琳没有那样做，于是杰夫继续说道：“他跟我说了与ASA会谈和户外会议冲突的事。”

杰夫再一次停下来，希望他的新老板能够仁慈地参与到谈话中，这次凯瑟琳开口了，但只是说“然后呢？”来示意他继续。

杰夫哽住了：“他认为跟客户的会谈比公司内部事务重要，说实话我也同意他的观点，所以我觉得我们应该同意他和JR不参加头一两天的会议。”

凯瑟琳谨慎地选择措辞，说：“杰夫，我了解你的看法，我不介意你与我有不同意见，尤其是你我面对面谈话的时候。”

这时杰夫显然松了一口气。

“但是，公司雇我让这个组织运转起来，现在这个目的还没有达到。”

杰夫看起来似乎在决定应该退缩还是发火，于是凯瑟琳继续向他澄清：“我不是在批评你一直以来所做的工作，因为在我看来你是最关心公司经营状况的人。”他的戒心现在有所放松了，凯瑟琳接着一针见血地说道：“但是从一支团队的角度来看，如果我们公司完全倒掉了，这样的销售会谈对我们的前途来说就没有任何意义了，至少在我们解决领导层存在的问题之前是没有意义的。”

杰夫还不了解凯瑟琳，所以他以为进一步的争论是不会有结果的，说不定还会影响自己的前途。他点了点头，仿佛在说：好吧，我知道你的意见了。他们俩随后闲谈了一会儿，吃饭的速度飞快，创下了半月湾的历史纪录，然后他们各自回到办公室。

获得授权

和杰夫的谈话并没有困扰凯瑟琳。她知道马丁事件在她接管的团队中肯定会造成一些影响，但她没想到董事长会亲自出面干涉这件事。

那天晚上，董事长到她家拜访时，她还以为他是来表示支持的呢！

“我刚和杰夫通了电话。”他用友好的语气说。

“这么说你知道我和马丁发生冲突的事了。”

凯瑟琳幽默和自信的语气使董事长更严肃了：“是的，而且我有些担心。”

凯瑟琳提高了警惕：“是吗？”

“是这样的，凯瑟琳，你知道我不想指挥你，告诉你在这种情况下该怎样做，不过你在大张旗鼓行动之前，似乎应该先稳定好人心。”

凯瑟琳沉默了一会儿，虽然她对董事长的担心感到很惊讶，但她非常镇静，并马上很正式地以CEO的语气说道：“好的，请你听我的解释，不过我所说的绝不是要袒护自己或者要冒犯你。”“我知道，凯瑟琳，你说吧。”

“那好，我就不拐弯抹角了，我认为对你不需要这样。”

“我很感激你对我直截了当。”

“你听了我说的话以后可能就不这么想了。”

他勉强地笑了：“好吧，我听着。”

“首先，不要认为我在随意制造矛盾来显示我的权力。前两周我一直在仔细地观察他们，我所做的一切以及我将要做的一切，都是有特别用意的。我没让马丁下不了台，是因为我当时不想那样做。”

“我知道，但是……”

凯瑟琳礼貌地打断了他：“请你先听我说，我要说的非常重要。”

“好吧，请继续。”

“如果你现在能够做我要做的事，你就不需要我了，我说得对吗？”

“你说得对。”

“你要知道，我由衷地感谢你对公司和对我的关心，我百分之二百地了解你的好意。但从你这次来访来看，你的好意对公司的伤害比帮助要大。”

“对不起，我不明白你说的是什么意思。”

凯瑟琳继续说道：“是这样的，在过去的18个月，你对杰夫和他的团队的看法过于乐观了，比其他大多数董事会成员更加乐观。你们看着这支团队一步一步地陷入困境和混乱，现在你让我来帮助你把他们从困境中解脱出来，这不正是你的目的吗？”

“一点儿没错，这正是我想要的。”

“那么我有一个问题：你能完全放心地让我去做吗？现在先不要回答，”他话到嘴边，凯瑟琳就把他拦住了，“想一想再说。”

她把这个问题放到一边，继续说道：“这事不容易做到，而且非常艰巨，不论对公司、管理层，还是对我们俩，都是如此。”

董事长这时非常聪明地保持沉默，他本来想说能够完全放心让她去做，但是他克制住了。

凯瑟琳知道他的沉默说明她可以继续讲。“你可能听我丈夫说过，一支四分五裂的团队就像手术时接错了的胳膊或腿，要修复它总是要经历痛苦的。有时你需要重新打断它才可以更好地愈合，而这第二次被打断比当初断裂的时候更痛苦，因为这次你是故意的。”

又沉默了很长时间后，董事长说：“好吧，凯瑟琳，我听你的，做你想做的事吧，我不阻拦。”

凯瑟琳知道他说的是真心话。

“但我还有最后一个问题：你想把这支团队重新‘打断’到什么程度？”

“到这个月月底我就可以告诉你了。”

纳帕谷会议

凯瑟琳之所以选择纳帕谷作为会议地点，是因为那儿距离公司办公地点较近，免于“劳民伤财”，同时人们又可以在那里找到脱离城市的感觉。一个人不论去过那里多少次，总会忍不住停下来欣赏一番。

会议在镇上的一家小旅馆召开。凯瑟琳喜欢这家旅馆，在淡季的时候，这里的价格非常实惠，而且在第2层有一间又大又舒服的会议室，并配有阳台，从那里可以俯瞰附近成片的葡萄园。

会议定在上午9点开始，这意味着团队大多数人如果要准时到达，就不得不很早离开家门。大家9点差一刻的时候到了那里，他们在前台清点自己的行李，然后到会议室就座。出席的人当中，唯独少了马丁。

没有人提到他，不过从他们看表的样子，可以看出他们显然是在捉摸他会不会准时到达，连凯瑟琳似乎都有点紧张。

她不想会议一开始就申斥迟到的人，但随后突然感到一丝恐慌：如果他根本就不来的话，她该怎么办？她总不能因为不参加会议就炒他的鱿鱼，她能那么做吗？她在董事会眼里有他那么多的资本吗？董事会的人会说：不管他做错了什么，这个人对公司太重要了！

就在8点59分，马丁走进门来，凯瑟琳暗自松了一口气，责怪自己太多心了。她很高兴自己终于开始做这一个月以来一直都想做的事了。她虽然有点担心在座这些人不能完全认同自己的做法，但她不能否认，此刻的成就感是她喜欢当领导的原因之一。

CEO的讲话

马丁坐在会议桌尽头仅余的面对着凯瑟琳的椅子上。

他一坐下就从箱子里取出笔记本电脑，放在他面前的桌子上，但没有马上启动。

凯瑟琳决定先不理会他，于是她对大家笑了笑，平静而优雅地向他们问好。

“大家早上好，我首先讲几句话，我所要讲的非常重要，所以我会不断重复这些话。”此时，大家还不知道凯瑟琳葫芦里卖的什么药。

“同我们的竞争对手相比，我们有着更富经验和能力的管理团队以及更多资金；感谢马丁和他的队伍，是他们使我们拥有更好的核心技术；我们还有更强大的董事会。尽管有这么多优势，但我们在赢利能力和客户数量增长方面却落在两个竞争对手的后面。你们有谁能够说出为什么会这样吗？”

大家都不说话。

凯瑟琳继续热情洋溢地说：“我和董事会每一位成员都交流过，然后我也和你们每一个人交换意见，又和大多数员工谈过话。我非常清楚我们的问题就在于……”她停了停，整理自己的思路，“我们的管理团队没有起到作用，事实上我们这支团队陷入了困境。”

有几个人的目光扫向杰夫，想看看他的反应。杰夫看上去很平静。不过凯瑟琳后面的话加剧了现场的紧张气氛。

“事实的确如此，但我说这些并不是要责怪杰夫或其他人。这个问题是我们今后两天要讨论的。我知道你们认为在这个月花两天时间来这里开会，是非常荒谬而且难以置信的，但是在会议结束的时候，留在这里的人会清楚为什么我们必须这样做。”

她的最后一番话引起了所有人的注意。“我要直截了当地说，决策科技有限公司在接下来的几个月将经历一些变化，我们当中有些人可能会发现公司的新局面不像他们希望的那样。这不是威胁，或者故弄玄虚，我也不清楚具体哪些人会有这种感觉，这只是一个客观存在的可能性，我们不能否认这一点。在座所有人的任职资格都很深，但如果是为了公司和团队的利益，我们可能会在必要时候请某些人离开公司。”

凯瑟琳站起来，走到记录板前面。她始终保持不卑不亢，“可能有人会担心，不过我要告诉你们，我们所要做的一切都是为了一个目的：使公司走向成功。仅此而已。我们不是要展开敌我斗争。”

有几个人咯咯笑了。

“当然，我们也不是要手拉手地相互恭维以示友好。”

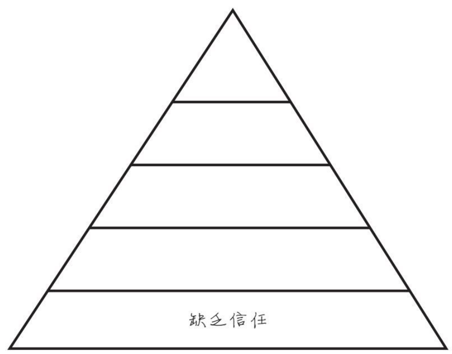
大家都笑出声来，就连马丁也抿了抿嘴。

“我想告诉你们，不论我们在公司工作，或是来这里开会，目的只有一个：取得业绩。我认为这是衡量团队的唯一标准，这也是我们今天以及以后每一天的工作重心。我希望在明年和后年，当我们回顾业绩的时候，我们能够看到公司的收益率、利润率、客户忠诚度和满意度都有提高，如果市场环境允许的话，公司甚至可以上市发行股票。不过我敢肯定，如果我们不解决问题，不能作为一个团队来工作的话，以上这些都无从谈起。”

凯瑟琳停了一会儿，让大家回味她所说的话，然后继续说道：“我们该怎样做呢？这些年的经验告诉我，通常有五大障碍使一个团队陷入困境。”

她在记录板上画了一个三角形，用4条水平线将其分割，这样就形成了5个区域。

接着她转过身来面向大家：“在接下来的两天，我们将填充这个图形的5个区域，每次讨论一个问题。你们很快就会发现这些问题不像航天技术那样难，它们在理论上非常简单，关键是如何在实际中运用。”



“现在我开始分析团队协作的第一大障碍：缺乏信任。”她转过身，在三角形最下边的区域里填上这一项。

团队成员默念着那个词，大多数人都皱着眉头，像是在说：你要说的就是这个吗？

凯瑟琳对此已经习以为常了。她继续说道：“信任是真正意义上的团队协作的基础，所以第一个问题就在于团队成员不能相互理解、以诚相待。如果这一条听起来太多愁善感的话，让我告诉你们，这不是一件小事，而是建立高效团队至关重要的条件，可能也是最难做到的一条。”

在座有些人显然没能完全理解，需要得到进一步的解释。

“优秀团队的成员绝不会互相防备，他们不会掩饰自己的缺点，他们勇于承认错误和不足，敢于发表意见，不必担心遭到打击报复。”

大多数人虽然似乎同意这个观点，但是显得缺乏兴趣。

凯瑟琳继续说道：“事实在于，如果我们不能彼此信任的话——在我看来我们现在确实是这样的——我们就不能成为一支能够最终取得成功的团队。这就是我们首先需要讨论的。”

讨论

屋里一片沉寂，过了一会儿，简举起了手。

凯瑟琳笑了：“我以前的确当过老师，不过大家不用先举手，随时可以发言。”

简点了点头，提出她的问题：“我不想反驳什么，我只是不明白你根据什么认为我们彼此缺乏信任呢？会不会是因为你对我们还不够了解？”

凯瑟琳犹豫了一会儿，想给出一个深层次的解释：“嗯，简，我的结论是以很多信息为依据的。这些信息来自董事会、员工以及你们中的很多人。”

简看起来对这个回答感到满意，不过凯瑟琳决定继续说下去：“但有一点比别人告诉我的那些信息更能说明问题：这支团队在会议上或其他交流中缺乏必要的争论，这就说明大家缺乏信任。不过，缺乏争论是另一大障碍，我留到后面分析。”

尼克打断了她：“但这种情况不一定说明我们之间缺乏信任，对不对？”这其实是一个自我肯定的句子，而不是一个问题。屋里的所有人，包括马丁和米琪，都热切地等待着凯瑟琳的回答。

“对，确实不一定。”

尼克立刻显得很高兴，因为他觉得自己的观点得到了肯定。

但凯瑟琳接着阐释道：“理论上，如果大家都站在同一条战线上，向着同一个目标一步一个脚印地走下去，没有任何混淆的话，我会认为缺乏争论是件好事。”

好几个人难为情地笑了笑，因为这支团队显然不属于上述情况。尼克刚才的满足感马上就消失了。

凯瑟琳继续解释说：“不过据我观察，每一支高效团队中都存在着深层次的辩论，即使是最团结的团队也存在很多争论。”然后，她向屋子里的其他人提了一个问题：“你们认为我们这支团队为什么没有激烈的辩论呢？”

起初没有人回答，凯瑟琳看着他们不自然地坐在那里，接着米琪的嘴里好像在嘟囔些什么。

“对不起，米琪，我没有听见你在说什么。”凯瑟琳可以肯定米琪在说风凉话，她尽最大努力掩饰住自己的不满，这一点在她当年教七年级学生的时候就已经锻炼出来了。

米琪这次大声说道：“我们没有那么多时间辩论一些小问题，我们太忙了，没有时间斤斤计较，我们有很多工作要做。”

凯瑟琳察觉到其他人不太同意米琪的话，但是她不知道他们敢不敢站出来进行反驳，不过她自己必须这样做。这时杰夫试着说出了自己的观点：“我想我不太同意你的说法，米琪，我觉得我们不是没时间辩论，而是不喜欢彼此反驳，不过我也说不清为什么会这样。”

米琪马上回了他一句：“也许是因为我们的会议太死板、太单调。”

凯瑟琳这时很想像妈妈一样袒护杰夫，部分原因是奖励他站出来反驳米琪，但她还是决定顺其自然。

僵持了一会儿，卡洛斯站出来打圆场。他没有针对米琪，而是对全体成员说：“大家先等一等，我同意会议是枯燥了点，议程也排得过满了，但我认为我们还是可以有更多辩论的，我们不可能在所有事情上都意见一致。”

尼克说：“我觉得我们在所有事情上都没达成一致意见。”

大家都笑了——除了马丁，他打开了笔记本电脑并启动电源。

凯瑟琳加入这场生动的讨论：“你们在大多数事情上虽然没有达成一致，但是你们看起来不愿意承认各自有不同意见。我不是心理学专家，不过我知道这是个信任问题。”有些人点头同意凯瑟琳的观点，凯瑟琳很感激这种配合，就像一个饥饿的人得到了一小块面包。

接下来屋里出现了打字的声音，马丁现在完全脱离了讨论，正在像电脑程序员那样噼里啪啦地敲着键盘，大家被这声音打断了，都看着凯瑟琳。这个团队刚刚有了点讨论的动力，却又被破坏了。

凯瑟琳一直在“等着”这一时刻的到来，从第一次旁听会议的时候起她就害怕它的到来。她想避免再一次和马丁发生冲突，尤其是在一大早，但是她不能错过这个教育他们的机会。

紧张局势

凯瑟琳看着马丁在桌子那头打字，屋里的气氛逐渐紧张起来，大家都认为她不会说什么，但是他们还不了解凯瑟琳。

“对不起，马丁。”

马丁停了下来，抬头看着凯瑟琳。

“你在做什么呢？”凯瑟琳问得非常诚恳，不带一丝一毫的讽刺。

大家屏住呼吸，焦急地等待着马丁回答，这是他们两年以来一直都想问的问题。

马丁看上去似乎不想回答，最后说道：“我其实是在做记录。”接着又打起字来。

凯瑟琳保持镇静，然后用平和的语气说道：“我觉得现在有必要强调一下这次会议以及以后开会的纪律。”

马丁抬起头来。凯瑟琳对全体成员说：“我开会的时候，没有过多的纪律，但是我个人有几条原则。”

大家都关注着。

“总的来说，我希望你们能做到两点：按时出席，参与会议。这就是说每个人都要充分加入我们的讨论。”

就连马丁也明白这时应该让步，他用妥协的语气问了一个问题，大家都还不习惯从这位首席技术官的嘴里听到这样的语气。他问：“如

果讨论的内容不是和每个人都相关，该怎么办呢？有时候我们所讨论的问题，可能在会后面对面时更容易解决。”

“问得很好。”凯瑟琳现在终于让马丁加入到谈话中来了，“如果发生这种情况，就是说我们浪费大家的时间来讨论应该在会后解决的问题，那么在座的人可以随时提出。”

马丁似乎很高兴看到凯瑟琳同意他的观点。

凯瑟琳继续说道：“除此之外，我希望每个人都参与进来。虽然我明白有的人不喜欢使用笔记本而习惯使用电脑，就像马丁这样，但我发现这样太容易分散注意力了，别人很可能认为这个人在查看电子邮件或者做其他事情。”

米琪决定站出来为马丁说话，但马丁其实不需要，也不希望她这么做。米琪说：“凯瑟琳，我很尊敬你，但是你还不熟悉高科技企业的文化。这在软件公司里是很常见的，在汽车制造业可能不是这样，但是……”

凯瑟琳礼貌地打断了她：“其实，这在汽车制造业也是很常见的，我们那时也有这样的问题。这是个人行为的问题，不是行业的问题。”

杰夫笑着点了点头，像是说：答得好。于是，马丁关上了笔记本电脑，把它放回箱子里。大家看着凯瑟琳，一副就好像她刚刚说服了一个抢劫银行的歹徒交出了手中的枪的神情。

但愿这一天的紧张局势到此为止。

袒露自己

凯瑟琳知道接下来将进入今天会议的关键阶段，因为她将据此推测出事情今后几个月的进展情况。毫无疑问，这才是会议的第一项真正议程。

“在解决高难度问题之前，我们先来探讨一下个人经历方面的事情。”

凯瑟琳向他们说明，每个人都要回答5个关于个人背景方面的问题，但问题本身不会让他们为难。随后她风趣地说：“记住，我想听你们儿时的经历，不是你们现在的童心未泯。”这下连马丁都笑了。

决策科技有限公司的主管们一个接一个地回答了问题，包括家乡在哪里、家里有几个孩子、童年的爱好、成长道路上的最大挑战和第一份工作。

几乎每个人回答的内容都是其他人所不了解的。

卡洛斯是家里9个孩子中的老大，米琪在纽约茱莉亚音乐学院学过芭蕾舞，杰夫曾经当过波士顿红袜队的球童，马丁的童年的大部分时间是在印度度过的，JR有一个和他长得一模一样的双胞胎弟弟，简参过军。在讨论中，尼克竟然发现他在高中时曾和凯瑟琳的丈夫率领的球队打过比赛，而那支球队是他们队当时最强大的对手。

至于凯瑟琳，最使她的下属吃惊的不是她参过军，也不是她在汽车行业的经历，而是她在大学时曾经是全美排球联队的队员。

真是不可思议！在短短45分钟时间内，大家公开了个人经历，他们的关系似乎从来没有这样密切和融洽过。但凯瑟琳经历过这种情况很多次，她知道一旦开始谈工作，这种融洽气氛就会大大降低了。

再进一步

当这支团队稍加休息后返回会议室，他们显然因为开了一上午的会而失去了些许活力。在接下来的几个小时，他们边吃午饭边工作，讨论了来纳帕谷之前他们用多种性格测试工具所测出来的个人行为倾向，其中一个工具就是迈尔斯–布里格斯类型指标（Myers-Briggs Type Indicator，缩写为MBTI）。

凯瑟琳高兴地发现马丁也参与到讨论中来了。不过她再次提醒自己，每个人都喜欢了解和谈论自己，一旦他们面临批评就不是这样了，而批评总是会有的。

凯瑟琳认为下午不适合再往下进行了，因为大家的精力是有限的。于是她给了大家几个小时的休息时间，让他们查看电子邮件，做做运动或做其他想做的事。凯瑟琳清楚今天将进行到很晚，她不想让他们过早感到筋疲力尽。

马丁几乎整个下午都在房间里查看电子邮件，尼克、杰夫、卡洛斯和JR在酒店的院子里玩地滚球游戏，凯瑟琳和简在大厅讨论财务预算，米琪则坐在池塘边看小说。

晚饭时大家重新聚集到一起，凯瑟琳欣喜地发现他们在继续谈论上午结束时的话题。大家表述了自己在工作中的人际交往方式，讨论了内向性格相对于外向性格将对人际关系产生什么样的影响，也谈论了其他类似的性格特点，现在他们完全放开了。

他们晚饭吃比萨饼、喝啤酒，这使得气氛非常轻松。这时卡洛斯开始嘲笑简过于古板，杰夫则开玩笑说JR总是心不在焉，甚至当尼克

称马丁“极端内向”时，马丁的反应都很友好。除了米琪之外，没有人对这些善意但实话实说的玩笑感到厌烦。并不是因为她不能接受这种玩笑，而是根本就没人和她开玩笑，她自然也没有开别人的玩笑。

凯瑟琳很想让她参与进来，但还是决定不能太莽撞。事情进行得很顺利——比她预想的要顺利——这支团队现在似乎愿意讨论一些个人行为问题了，而这些问题正是凯瑟琳在旁听会议的时候所注意到的。凯瑟琳认为，会议的第一个晚上没必要在任何人之间树立对立面，尤其是她已经避免了与马丁交火。

但有时候事情是无法控制的：米琪自己就暴露出了问题，当尼克对全体成员说他发现大家对各自性格的描述非常准确而且有用时，米琪又像以前会议上所做的那样翻起了白眼。

凯瑟琳正要提醒她，尼克先说话了：“怎么了？”

米琪的反应就好像她不知道他在说什么：“什么怎么了？”

尼克像是在跟她开玩笑，不过看得出他有点儿生气了：“你呀，你翻白眼了，我说什么蠢话了吗？”

她继续装糊涂：“没有呀！我什么也没说。”

这时简很轻柔地插话道：“你用不着说什么，米琪，你的表情别人一看就明白了。”她想帮米琪在不丢面子的情况下缓和局势：“有时候我觉得你甚至没有意识到自己在那样做。”

但是米琪不肯就坡下驴，她开始反驳了：“我真的不知道你们在说什么。”

尼克也不肯让步：“你一直在那么做，好像我们都是白痴。”

凯瑟琳暗暗决定下次吃饭时不能要啤酒了，但是她不否认自己很高兴看到问题被明确地提出来了。她咬了一口比萨饼，看了看其他人，克制住自己想息事宁人的念头，因为那样做换来的只是暂时的和平。

米琪冷不防地回答说：“你们听着，我压根就不想参加这种胡言乱语的讨论。我认为，对我们构成威胁的竞争对手绝不会坐在纳帕谷的酒店里讨论人生目标和处世哲学。”

在场的人都被这个指向整个计划的批判弄得紧张起来，而他们刚刚还沉浸在其中并且乐此不疲。大家都看着凯瑟琳，想知道她会怎么说，但是马丁先张嘴了。

“是的，你说得对。”大家都很惊奇，马丁刚刚还参与进来，现在居然向着米琪，不过他还没有说完，“他们是不在纳帕谷讨论，但他们或许在卡梅尔（美国的一个海滨小镇）讨论。”

如果这话是从别人嘴里说出来的，大家还不会笑得那样厉害，但是马丁用他那干涩、讽刺的口吻直接对米琪这么说，这足以使他们哄堂大笑了，当然只有米琪除外，她只是坐在那里很难受地微笑。

凯瑟琳这时以为她的市场部主管米琪会离开会议室，可事实更糟糕，因为在接下来的90分钟，米琪一句话也没说，只是坐在那儿看着大家讨论。

讨论的话题终于自然而然地转向与业务相关的敏感问题上来了，这时简打断谈话，问凯瑟琳：“我们是不是离题了？”

凯瑟琳摇摇头：“没有。我觉得在讨论个人行为的时候结合公司运作的问题是最好的，这样我们才知道怎样使理论联系实际。”

虽然凯瑟琳为其他人之间的交流感到高兴，但是她不会无视这样一个事实，就是米琪的表现充分说明了她不信任她的同事们。

池塘边的谈话

晚上10点凯瑟琳结束了会议。除了简和尼克临时开始谈一些预算方面的问题，其他人都去睡觉了。米琪和凯瑟琳的房间距离池塘很近，当她们走回房间时，凯瑟琳决定试一试，看与米琪面对面交流能否取得一些进展。

“你没事吧？”凯瑟琳问得很小心，生怕显得小题大做或者带有说教成分。

“我没事。”米琪说，可是她装得不太像。

“我知道这个过程很不容易，你可能觉得有点难过。”

“有点难过？听我说，即使在家里我都不让别人拿我开玩笑，更别说在工作中了，他们那些人根本不懂如何使公司成功。”

凯瑟琳几乎被这种不着边际的回答搞糊涂了。过了一会儿，她说：“好吧，我们明天再谈。我认为他们应该听听你的意见。”

“哦，明天我什么都不想说。”

凯瑟琳马上就想不顾一切地反驳，但是努力控制住了：“我想你明天早上就好了。”

“不，我是说真的，他们不会听我说的。”

凯瑟琳决定先这样：“好吧，好好睡一觉。”

米琪讽刺性地笑了笑，结束了谈话：“好，我会的。”

她们进了各自的房间。

大家的反应

第二天早上米琪到会议室的时候，只有凯瑟琳和简在里边。她看上去很热情，好像已经从前一天的事情中恢复过来了，这在凯瑟琳看来真是一个惊喜。

其他人到齐后，凯瑟琳简单重复了一下前一天的讲话，作为会议的开始："在我们开始之前，我认为有必要回顾一下我们来这里的目的：我们有比竞争对手更多的资金、更有经验的管理团队、更先进的技术、更多的业内关系，但是至少有两个竞争对手已经在市场上走在了我们的前面。我们的任务是提高公司收益、赢利能力、客户数量和忠诚度，甚至上市发行股票，但是如果我们的团队不能发挥作用，以上这些都将无从谈起。"

她停下来，很吃惊地发现她的下属们都在非常专注地听着，就好像他们是第一次听这些话。

"有什么问题吗？"

他们并没有仅仅沉默地坐着，反而很多人摇了摇头，像是在说：没有问题，请继续。至少凯瑟琳是这样理解的。

在接下来的时间，他们回顾了前一天讨论过的内容。大约1小时后，马丁和尼克似乎有点失去兴趣了，JR则有点儿心不在焉，他的手机一直在振动，但是他没有接。

凯瑟琳决定提出大家可能关心的问题，因为他们迟早要主动提出来："我知道你们可能都开始想，我们昨天说的不就是这些吗？我也意

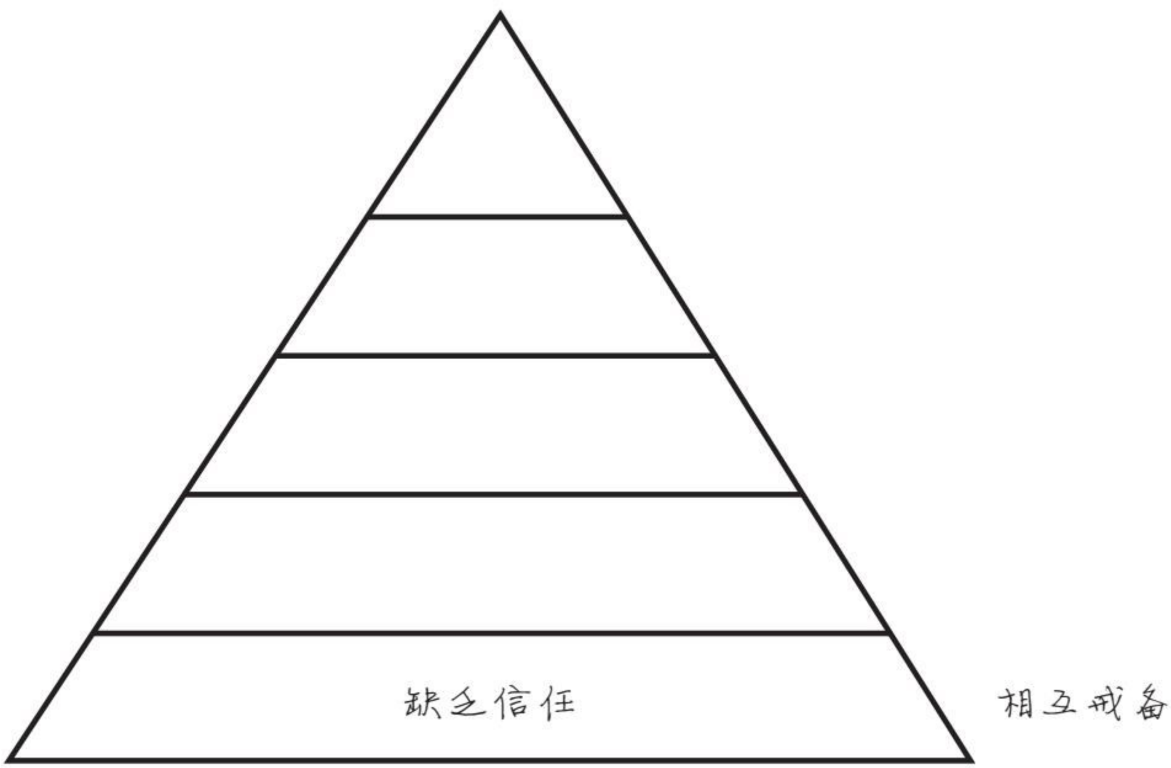
识到我们在重复昨天的内容，但是在我们知道怎样实施变革之前，这些东西不能算说完了。”

接着大家用1个小时谈论自己偏好的人际交往方式，以及这些方式给集体带来了什么样的机遇和挑战。米琪说了几句，每次到她发言的时候，讨论的速度就戏剧性地变慢下来。马丁说得也不多，但他看起来一直在关注着讨论。

上午的会议进行到一半的时候，他们谈论了人际关系处理方式和团队行为等问题。凯瑟琳决定开始当天最重要的议程，这也是今后她将和米琪及其他人一起作为原则来对待的内容。

优点和缺点

凯瑟琳走到记录板前，向大家解释："记住，团队协作由建立信任开始，唯一的办法就是消除戒心。"她在记录板上"*缺乏信任*"的旁边写下"*相互戒备*"。



然后她继续说道："所以，我们今天整个上午都要适当地进行'揭短'。"

接下来，她给大家5分钟的时间找出自己哪些优缺点对决策科技有限公司的成败影响最大："我不想让你们谈一些共有性的弱点，也不希望你们由于谦虚或者尴尬不好意思说出自己真正的长处。请认真对待这项活动，准备展现真实的自我。"

凯瑟琳等所有人都记完笔记之后，开始了讨论。“好，我先说吧。”她看了看笔记，“我认为我最大的优点，也是最有助于我们取得成功的，就是我能够透过问题的现象看清本质。我能够剥离冗余信息，直接深入问题内部，节省我们很多时间。”

她停了停，继续说道：“我的弱点就是我不太善于当众讲话，事实上我在这方面非常差劲。我有些低估公共关系的重要性，在众人面前，尤其在摄像机面前时，我绝对不是一个富有才华和技巧的发言者。如果我们下决心要完成我们制定的宏伟目标，我在这方面需要大家的帮助。”

除了JR和米琪之外，所有人都在记录凯瑟琳说的话，她很高兴看到这一点。随后她问：“好，下一个谁来？”

没有人立即响应，大家都在四下张望——有人希望其他人自告奋勇，还有人想说但是缺乏勇气，似乎在等待别人的允许。

终于，尼克打破了僵局。“我来吧，让我看看。”他看了看笔记，“我最大的长处是在同别的机构谈判和商讨合作的时候，绝不发憷。不论他们是合作方、客户，还是竞争对手，我都可以让他们比其原定的计划作出更多让步。我最大的弱点，就是有时候显得有些自大。”

有几个人紧张地笑了笑。

尼克笑着继续说道：“我在大学时就有这个毛病，也许更早以前就有。有时我喜欢讽刺别人，甚至有点失礼，我的言谈听起来好像认为自己比所有人都聪明。如果我同客户打交道的话，那样就无关痛痒；但是如果和你们在一起，可能就会得罪你们了。我认为这个弱点无助于我们达成预定的目标。”

杰夫评论道："听起来你的长处和弱点本质上是一样的。"

让所有人吃惊的是，马丁这次居然明确地表示同意："很多事情不都是如此吗？"

在座的人都点点头。

凯瑟琳被尼克的诚实所感动，同时很高兴其他人愿意参与讨论。她很庆幸尼克开了一个好头："很好，这正是我要听到的。接下来是谁？"

简自告奋勇，说她的强项是优秀的管理技能及对细节的重视，大家都马上表示同意。然后她承认自己在花销上过于保守，尤其对于一家刚起步的公司来说不应该过于保守。她解释说，这是由于她在大公司工作时接受的训练就有保守的倾向，再加上她担心同事们不重视资金管理。"尽管如此，我和你们在一起工作后，还是把钱控制得这样严格，可能有点难为你们了。"

卡洛斯安慰她说，其实大家应该适当地听听她的意见。

下一个是杰夫，实际上他非常善于建立人际关系，能够与投资者及合作伙伴建立良好的合作关系。虽然他很谦虚，不去提这些，但是简不肯放过他："说吧，杰夫，如果我们公司到现在只做成了一件事的话，那就是筹集了大笔的资金，让投资者对公司有信心，你可不要忽视你自己的作用呀！"

杰夫勉强接受了她善意的怪罪，然后就开始拼命承认自己的弱点："我太害怕失败了，所以我总是操纵一切，自己来做所有的事。我不喜欢告诉其他人该怎样做，就好像那样的话我就更容易失败似的。"

过了一会儿，大家都注意到杰夫似乎从刚才过于感性的话语中回到现实了。"我想这可能就是我们没有取得成功的最大原因，也是我不

能再做CEO的原因。”他停了一下，然后很快地补充说，“我不在乎降级，真的不在乎，我很高兴离开那个岗位。”

大家赞同地笑了笑。

凯瑟琳简直不敢相信前三个发言人表现这么好，她希望这种动力持续下去，那样的话今天会是一个巨大的成功。但接下来米琪说话了。

“接下来我说吧。”她和前面几个发言人不一样，从始至终她都在看着提纲，“我最大的优势是我对技术市场的了解，还有我知道怎样与评论家和媒体打交道；我最大的弱点是不善于理财。”

此时，会议室里一片寂静。没有人说话，没有人提问。

像凯瑟琳一样，其他人心里也正充斥着两种感受：一是庆幸米琪总算说完了，二是对她的敷衍了事感到失望。这时凯瑟琳觉得不能强迫这位市场部主管暴露缺点，除非她自己愿意这样做。

时间一秒一秒地过去，大家都希望有人打破沉默，最后卡洛斯让大伙儿得到了解脱。

“下一个我来吧。”他想尽最大努力把讨论的气氛调动起来，他认为自己最大的优势是良好的适应能力，而弱点则是不能带动其他人。

他说完后，简突然说：“卡洛斯，我觉得你两个问题都没有回答。”凯瑟琳被她这样唐突的评论吓了一跳，因为她还不了解其实他们两个关系很好。

简继续说道：“第一，你有很多优点，但最大的优点是任劳任怨地工作。我知道这听起来不可思议，但是没有你一直以来减轻我们很多压力的话，我不知道我们现在会怎样。”很多人都表示赞同。简接着

说，“在缺点方面，我认为你应该告诉我们你在开会的时候都在想些什么，因为你总是默不作声。”

所有人都等着听卡洛斯回答，但他只是点了点头，记了记笔记：“好的。”

JR自告奋勇下一个发言，他一张嘴就使大家哄堂大笑：“很明显嘛，我最大的优势就是我的适应能力和对细节的重视。”他其实是在模仿前面两人的发言。大家笑了一会儿，然后JR继续说道：“说真的，我很善于同客户建立良好的私人关系，我真的很擅长这些。”他说得很谦虚，“至于弱点，除非事情在我看来非常重要或亟待解决，否则我有时候就把它忽略了。”

“仅仅是有时候吗？”尼克问道，大家又一次哄堂大笑。

JR脸红了：“我知道，我知道，我就是不能列出计划，我也不知道是怎么回事，不过我想这可能对团队是不利的。”

马丁是唯一还没有发言的人。“我说吧。”他深吸了一口气，“我不喜欢这样谈论自己，但如果非要说的话，我想说我的优势是善于解决和分析问题，缺点是不善于和人打交道。”他停了下来，“我是说，不是我不能和人交往，而是我不喜欢那么敏感谨慎，我喜欢单纯地和别人谈话，而不用担心他们怎么想，你们明白吗？”

“是这样啊？”杰夫决定冒得罪马丁的危险，说出自己的想法，“问题是有时候这样会让别人误以为你不喜欢他们，觉得你嫌他们浪费了你的时间。”

马丁显然对杰夫的评论感到失望：“不是，根本不是。我不是那个意思。天哪，怎么会这样，我从来就没有那个意思。不过我看出来别人可能确实那么想了，我不知道怎样做才能改变这一切。”

整个上午，米琪第一次笑着站出来打圆场：“我的朋友，即使你做一年的心理治疗也不一定能改变这一切。你就是一个自大狂，但是话说回来，硅谷的首席技术官不都是这样吗？”

除了米琪自己之外，谁都没笑，但是马丁笑了，因为他觉得很难堪，想笑笑来让这个评论显得不那么严重，其实他心里非常不舒服。

凯瑟琳过后也许会责怪自己没有去制止米琪如此评论别人。但当时她没有那样想，因为她认为米琪是过于理性才会这样说。不管怎样，米琪在团队里终于有些真正的行为了。

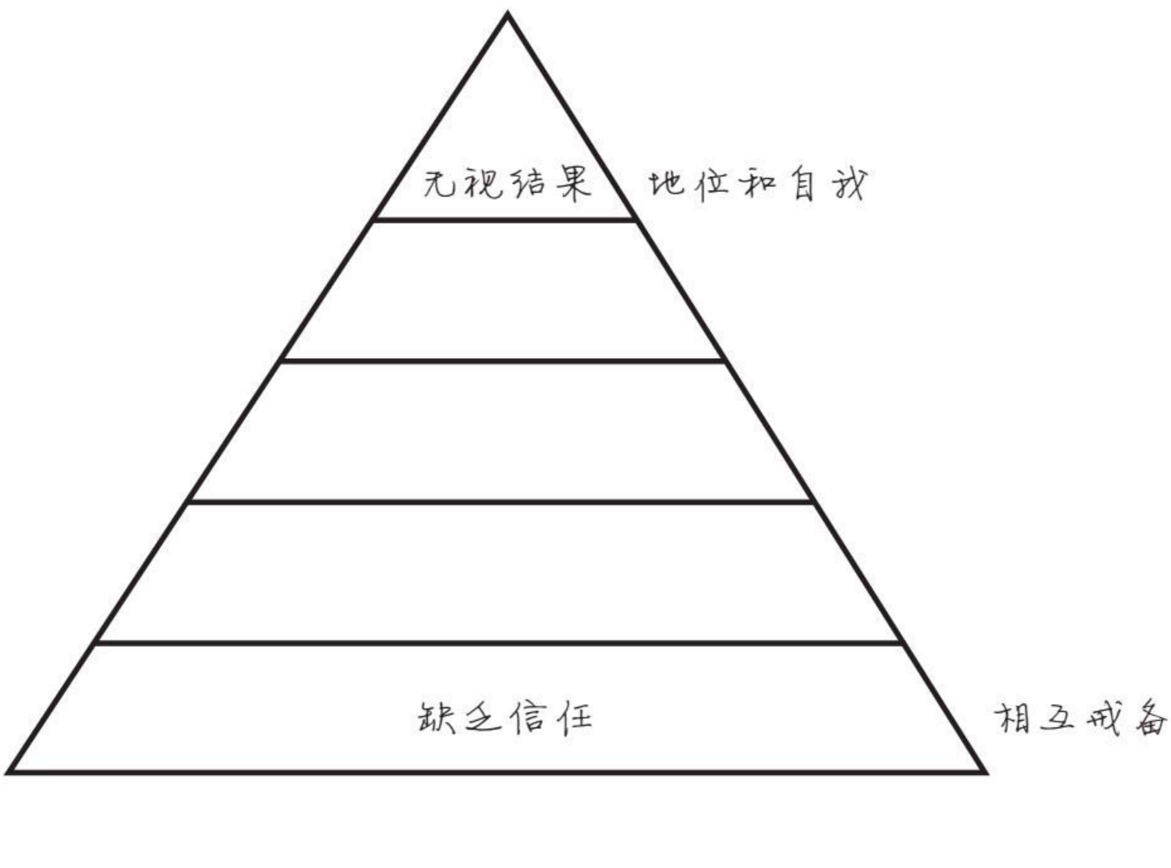
自我

大家落座后，凯瑟琳宣布接下来的议程将有所变化：

“好，现在我们要直接进入到团队的最后一大障碍。不过我们下个月会讨论‘惧怕冲突’和‘信任的必要性’这两个话题，请大家做好思想准备！”

所有人都知道她主要是让米琪做好准备，他们中再没有第二个人像她那样，在讨论那两个话题的过程中显得苦苦挣扎。

凯瑟琳走到记录板前，在三角形最上边的区域填入“*无视结果*”。



“我们现在看图形的最上面，讨论最后一大障碍：团队成员在工作中过分追求对个人的认同和注意，而忽视了集体的利益或者集体的工作成绩，即整个团队的工作目标。”

尼克问：“只是由于自我的缘故？”

“嗯，我想部分是由于这个原因，”凯瑟琳表示赞同，“但我不是说在团队中不允许自我的存在，关键是要让集体的‘自我’高于个人的‘自我’。”

“我不太明白这和集体的工作成绩有什么关系。”杰夫说。

“是这样的，当每个人都以集体的工作成绩为中心，以共同的工作成果作为成功的定义时，个人主义就会被严格控制住。不论团队中的个体自我感觉多良好，只要整个团队失败了，那他就失败了。”

凯瑟琳看出有几个人还不太同意这个观点，于是她进一步阐述：“昨天我告诉你们，我的丈夫在圣马特奥的圣犹达高中当篮球教练。”

“他是一个非常棒的教练。”尼克解释说，“从我进高中的时候开始，每年都有大学请他去教课，但是他都拒绝了，他真是一个神话。”

凯瑟琳很高兴听到尼克这样评价她的丈夫，她为他感到自豪：“是的，我觉得他是有点儿不寻常，他取得了一些成绩，他同球队是紧密联系在一起的。虽然他的球队很好，但那些孩子们中没有几个进入高等学府打球的，因为说实话，他们并不那么有天分。他们之所以能赢得比赛，是因为他们是作为一个团队来打球的，这使他们能够打败那些身材更高大、动作更敏捷、更有天分的球员组成的队伍。”

尼克点着头，作为多年来总是输给圣犹达球队的人，他必须承认这一点。

“我的丈夫肯经常会碰到一些不注重比赛结果的球员，或者说不重视集体成绩的球员。我记得几年前有一个孩子，他只在乎自己的个人成绩和别人对他的认同，包括个人最佳表现的殊荣、上报纸等。尽管球队输了，但只要他自己得足了分，他就很高兴，而如果他得的分少，他就会不高兴，甚至球队赢了球时也是如此。”

简很好奇：“那你丈夫怎么做的呢？”

凯瑟琳笑了，她很愿意多告诉他们一些关于肯的事：“很有意思，那个孩子确实是队里最有天分的球员之一，但是肯让他坐上了冷板凳，没有他，球队打得更好，最后他退出了。”

“啊！”JR感叹道。

“不过，他第二年复出的时候态度就完全不一样了，他后来在圣玛丽大学球队打球，现在他肯定会告诉你，那是他一生中最重要的一段日子。”

简还是很好奇：“你觉得那样的人会改变吗？”

凯瑟琳毫不犹豫地说：“不会。那样的孩子是绝对改不了的。”大家被这么肯定的回答镇住了，不少人马上联想到了米琪。“这听起来确实很残酷。不过，肯总是说他的任务是尽可能组织最好的球队，而不是培养个别出色的球员。同样，我对于自己的工作也是这么看的。”

此时杰夫决定问大家一个问题：“你们当中有人在高中或大学时从事过团体运动吗？”

凯瑟琳想打断他的“民意调查”，继续按自己的计划进行，但她想也许来点即兴讨论也有价值，只要内容与团队有关。

杰夫在屋里走了一圈，给每个人机会来回答他的问题。

尼克说他大学期间打过篮球，卡洛斯说他在高中期间是一名足球后卫。

马丁骄傲地宣布：“我玩过橄榄球，是最老式的那种。”大家都笑了。

当杰夫问到米琪时，她说在高中参加过赛跑。杰夫说道：“但那是单个人的……”

她巧妙地打断了他：“我参加的是接力跑。”

凯瑟琳再次告诉大家她打过排球。

简说她当过拉拉队长，还参加过舞蹈队：“如果谁敢说那不是团队的话，我就把他的预算减少一半。”

他们都笑了。

杰夫承认自己缺少运动细胞：“你们知道吗？我不明白为什么所有人都觉得只有参加体育运动才能培养团队精神。我从来没怎么参加过运动，小时候也没有，但我在高中和大学的时候参加过乐队，我想我从那里也同样能学到这些东西。”

凯瑟琳抓住这个机会重新控制讨论：“啊哈，说得对呀。第一，你们完全可以在很多不同的活动中体会团队协作，这些活动都涉及很多人的合作。不过，有一点使得体育运动更能够体现团队精神。”凯瑟琳当过七年级的老师，因此她出于以前的教学习惯，突然想给这些“孩子们”一个机会来回答这个问题：“你们知道是什么吗？”

像以前在教室中一样，大家看起来一点儿头绪也没有，但凯瑟琳知道只要耐心地让这种沉默延续一会儿，很快就会有人想出答案。这次是马丁想到了。

“得分。”像往常一样，马丁的答案几乎没有什么上下文。

“解释一下。”凯瑟琳命令道，就像从前对学生那样。

“好的，大多数体育运动最后都有一个明确的得分来评判你到底是赢还是输，几乎没有折中，就是说不能……”他停了一下，想选择恰当的用词，“……不能主观地、自以为是地认为自己成功。”

屋里的人都点头表示明白了。

“等一等，”JR说，“你是在告诉我们运动员没有个人主义吗？”

马丁看起来不太确定，于是凯瑟琳插话说：“他们有很明显的个人主义，但是优秀运动员会把他的个人主义同一个明确的目标联系在一起：赢得比赛。他们最想要的是赢，而不是进入全明星队，或者在报纸上露个脸，而且也不是赚钱。”

“我觉得现在这样的队伍不多了，至少在职业体育运动中是不多了。”尼克说。

凯瑟琳笑了：“这就是它的宝贵之处呀，真正想到这一点的球队会得到更多的好处，因为他们的大多数竞争对手只是一群寻求个人表现的散兵游勇。”

米琪看上去有点儿不耐烦了：“这和软件公司有什么关系？”

这样一来，米琪再一次使谈话陷入僵局。凯瑟琳开始怀疑彻底让她转变的可能性不是太大，但她决定要尽一切努力使米琪加入讨论：“又是一个不错的问题。这当然同我们有关系，你看，我们要取得的成绩和橄榄球比赛的得分是同样重要的。一旦涉及我们是否成功的问题，我们就没有任何解释的余地，因为那样的话只能助长个人主义的风气。”

“我们不是已经有得分依据了吗？”米琪坚持说。

“你说的是利润吗？”凯瑟琳问道。

米琪点点头，她的表情好像是在说：还能有别的吗?

凯瑟琳继续耐心地解释：“当然利润是很重要的标准，但我指的主要是季度末成绩。如果你把利润当作唯一的目标去追求，除非到了一个季度快要结束的时候，否则就没办法了解团队的进展情况，因为不到那时候，我们是无法计算利润率的。”

“现在我也糊涂了，”卡洛斯承认说，“利润难道不是我们唯一的评分标准吗？”

凯瑟琳笑了：“我有点儿过于理论化了，让我简单地说吧。

我们的任务是使整个团队取得成绩，这一点在座的都明白。谁也不能以提高他自己的个人地位或个人利益为目标，因为那样的话就会削弱我们实现整体目标的能力，我们就会全盘皆输。”

这些话好像有些效果，但是不太明显，于是凯瑟琳继续说道：“当然关键是为我们的目标下个简单易懂的定义，而且明确到可以实施的程度。利润这个目标不足以明确到可以实施，制定目标必须同我们的日常工作联系起来。这样的话，我们现在看看能不能想出更具体的目标。”

制定目标

接下来凯瑟琳让大家两三个人分成一组，制定出一组能够作为团队工作衡量标准的项目列表。“不要凑数，”她说，“只管列出单子就行。”

在接下来的一小时中，大家制作出了几份列有超过15种不同项目的单子，经过筛选、合并后还剩下7项：收入、花销、新客户数量、现有客户满意度、员工忠诚度、市场意识和产品质量。他们还同意这些项目应该每月考核一次，因为如果只在每季度末考核的话，就没有足够时间发现和解决问题了。

不幸的是，现在讨论的话题转向公事，大家的活力似乎随之消退，取而代之的是和从前一样的互相批评。

马丁先说：“很抱歉，凯瑟琳，这些东西在我看来毫无新意，差不多就是我们过去9个月里使用的衡量标准。”

凯瑟琳的可信度在他们看来开始下降了。

JR插话进来：“是呀，这里没有什么东西能让我们增加收入。说实话，如果我们不能很快做成几桩生意的话，根本无法衡量这些项目。”

凯瑟琳对眼前的事感到可笑，因为她知道这是注定要发生的。她认为在这种场合，只要一开始谈公事，大家就都恢复从前的言行，而正是那些言行使他们陷入困境。不过，凯瑟琳对此早有准备。

“这样吧，马丁，你能告诉我咱们上一季度的市场知名度的目标是什么样的吗？”

米琪纠正她的老板：“我们把这个划分在公共关系的职责范围内。”

“好吧。”她转过身去看着马丁，“你能告诉我公共关系的确切目标吗？”

“不能，米琪能告诉你这些。我可以告诉你我们的产品研发各个阶段的日期。”

“好，那么请告诉我，我们的公共关系搞得怎样。”她还是问马丁，显然是说他应该知道答案。

他看起来非常困惑：“我不知道。我觉得那是杰夫和米琪的事，不过我认为我们做得不是特别好，从销售量就可以看出来。”

米琪非常冷静，但她随后的发言听起来毫不客气：“每次开会我都带着我的公关活动数据，但是没有人问我这个。还有，如果我们什么都没卖出去的话，我不可能让我们公司上报纸。”

虽然这些话的最大受害者应该是JR，但马丁先讽刺地回敬了她几句：“真好笑，我一直以为开会的目的是促进销售，但是我们的情况恰好相反。”

米琪好像没听见马丁的话，继续为自己辩驳：“我敢说我们的问题不在于市场。事实上，我认为我的部门在现有情况下做得非常好。”

卡洛斯想说：你的部门不可能做得好，因为我们整个公司在衰败，如果公司衰败了，我们就都失败了，根本没必要评价每个部门的业绩……但他不想再向米琪施压了，因为他觉得她可能承受不住，所以就顺其自然了。

凯瑟琳和在场的其他人一样烦躁，她感觉到一场更大规模的争吵即将发生，果真那样的话，讨论也将就此结束。

早就料到是这种结果呀，她心里想。

深入分析

凯瑟琳觉得不能让大家的热情减退。

“我知道是怎么回事了。”她说。

杰夫笑着说：“是吗？”他的话显然没有恶意。

凯瑟琳也笑了：“我观察得很细，是吧？我所说的把注意力集中到达成集体目标而不是获取个人认同，是说大家接受同一个目标和相同的衡量办法，然后一起用这些在日常工作中作出决策。”

凯瑟琳看出他们不会轻易放弃各自的观点，于是决定改为采用一种带有质问性质的说服方法：“在一个季度内，当工作目标看起来难以实现时，部门之间的工作需要重新协调才能改善这种情况，那你们多长时间讨论一次？”

他们的表情说明了他们从来没有这样做过。

“你们在开会的时候，是否能很有条理地从细节上回顾这些工作目标？比如说深度探讨为什么这些目标能够实现，或者为什么实现不了？”其实她已经知道答案了。

杰夫解释说：“我以前觉得米琪的任务是市场，马丁的任务是开发产品，JR的任务是销售，每当我有时间，我会随时根据需要协调他们的工作，但一般来说我会让他们专注于各自的领域，我自己随时逐个解决他们的问题。”

凯瑟琳回到体育运动的类比上，希望这样他们能够理解其中的道理："设想一名篮球教练在上半场比赛结束时，在休息室逐个叫队员进来讨论上半场的表现，他们每个人都不知道其他人和教练谈些什么。这样的话他们就不是一支团队，而是一群独立的运动员。"

在座的人都明白，决策科技有限公司的管理团队正是这样工作的。

凯瑟琳脸上浮现出难以置信的表情，好像在说：我简直不能相信我还需要告诉你们这些。她耐心地说道："你们所有人，每一个人都有责任了解销售的事，而不只是JR；所有人都有责任了解市场的事，而不只是米琪；所有人都有责任了解产品开发、客户服务、财务等这些工作的进展情况，明白了吗？"

凯瑟琳的解释简单明了，他们的团队协作显然不合格。这样一天半讨论过后，大家仅存的团结似乎所剩无几了。

看起来尼克不想再忍受下去了，他摇着头："你知道吗？我简直怀疑我们该不该坐在这里，也许我们需要找一个更出色的人来提高销售业绩，建立能够正常工作的团队。"

JR看见有人批评销售工作，非常不满意。但是像通常一样，他没有做声。

凯瑟琳问："你们有没有浏览过竞争对手的网站？"有几个人点头，但不知道她要说什么。"你们知道经营那些公司的人的背景吗？"他们的面部表情说明他们一无所知。凯瑟琳接着问，"他们的团队中没有特别出色的人，但你们知道他们为什么比你们进步快吗？"

杰夫无精打采地解释说："就像门外的葡萄园管理都使用惠普的系统一样，我们的竞争对手电子机车公司现在主要的收入来源是专业化

的、有针对性的服务。”

凯瑟琳看起来没有被说服：“然后呢？是什么阻碍你们建立一支真正的团队，或者阻碍你们像他们那样调整商业计划呢？”

简举起手，有话要说，但没等凯瑟琳作出反应就开始说：“别站错了立场，凯瑟琳，你能不能改称‘我们’，而不要说‘你们’，你是CEO，你现在是我们团队的一员了。”

大家都停下来看凯瑟琳怎样对待简提出的异议。她低着头，像是在决定怎样回答，然后抬起头来：“你说得对，简，我不是你们的顾问，而是你们的CEO。谢谢你提醒我这一点，我可能还没有完全意识到自己是团队的一员。”

“那么就加入进来吧。”

简的回应使每个人都觉得轻松多了。

“你说的是什么意思？”尼克问道。

“是这样，我不知道你们是怎么想的，但是我觉得自己除了财务以外，和别的工作都没有关系，有时候我也觉得我像个顾问。我在其他公司工作的时候，总是能更多地参与到销售和运营的环节，但是现在我仅仅局限在自己的领域。”

卡洛斯同意她的说法：“是的，开会的时候我们似乎没有共同的目标，我们都在为自己的部门争取更多资源和投入，或者说尽量避免参与自己领域以外的事情。”

大家都同意卡洛斯的逻辑，他继续说道：“你们觉得我喜欢自告奋勇很稀奇，但是在我以前工作过的公司里每个人都是这样的。”

凯瑟琳看到团队中的一部分人想通了，感到很欣慰。于是，她很自信地说：“我们公司内部的官僚主义简直到了令人震惊的地步，这是因为大家对于共同目标认识不清，从而把精力放在个人得失上。”

尼克皱起了眉头：“等一等。我承认我们不是硅谷最好的管理团队，但是你说我们官僚主义，是不是太过分了？”

“不过分。我觉得这是我遇到的官僚主义最严重的团队之一。”当凯瑟琳说这句话的时候，她意识到自己也许应该说得更委婉一些，因为她立刻就感觉到在场的人开始团结起来反驳她过于严厉的批评了。

这次连杰夫也说话了：“凯瑟琳，我不这么想。这也许是因为你没有在高新技术企业工作过。我过去曾经在几家官僚主义非常严重的公司工作过，我认为我们没有那么差。”

凯瑟琳想回击他，但决定还是先让其他人发泄出怨气再说。

尼克也开火了：“根据我从其他主管人员那里听到的情况，我认为我们属于中等程度。记住，市场是残酷的。”

米琪闻出了空气中的火药味，也加入进来：“我同意。你在非常时期加入公司，经过短短几个星期就得出这样的结论，肯定是不全面的。”虽然她的同事们认为她不应该使用如此尖刻的语言，但米琪认为他们不会在这件事上反对她，因为那样的话，大家就放弃了从新老板那里重新讨个说法的机会。

凯瑟琳等到没有人说话了才回答说：“首先，我很抱歉我刚才的评论听起来很无礼。你们说得对，我没有在高新技术企业工作过，所以我所说的可能有失偏颇。”她看到他们接受了自己的道歉，然后她语气一转，“但我不能使自己在你们面前过分屈就，因为那样无助于我们达到目标。”

凯瑟琳注意到几个人——简、卡洛斯和杰夫——理解了她的意思，以及她发自内心的真诚。

她继续说道：“同时，我不想忽视我们现在的危险状况，我们面临很大的问题。我充分观察了这支团队，我肯定官僚主义状况确实存在，而且很严重。”虽然凯瑟琳很和蔼地表达出了她的忧虑，但她当然不会让步：“说实话，我宁愿夸大问题，也不愿意忽视问题。我这样做只是为了团队，而不是为了我个人的权威感，这一点我可以向你们保证。”

由于在过去的一天半中凯瑟琳的言行有目共睹，加上她说这些话时非常自信，因此大多数成员相信她的话是发自肺腑的。

尼克皱起眉头，凯瑟琳猜不出他到底是不满还是困惑。卡洛斯说：“或许你应该告诉我们你说的官僚主义是指什么。”

凯瑟琳想了一会儿，像背诵定义一样回答说：“企业中的官僚主义是指，一个人所说的话和所做的事，是为了让其他人按其期望的那样作出反应，而不是出于他们自己真实的想法。”

屋里一片寂静。

马丁打破了这种紧张局面：“好吧，那我们肯定属于官僚主义了。”虽然他像平常一样严肃，不是故意显得可笑，但卡洛斯和简还是笑出了声，而杰夫只是微笑着点点头。

凯瑟琳的这种说法非常刺耳，但她看出了大家在思考是该接受还是该反驳她的观点。很显然，下一步她需要主动出击。

反击

凯瑟琳没想到这次挑战她的人竟然是JR，而且他的态度不太好："对不起，你不会让我们再等3个星期才告诉我们其他几大障碍是什么吧？你能不能直接告诉我们，这样我们就可以分析问题出在哪儿以及怎样解决。"

如果顾及面子的话，这些话本来应该说得不那么刺耳；如果真是由于好奇才问的话，这听起来甚至可能像一种恭维话。但是这次不同，从说话的语调以及提问者一向温和的态度来看，这算是会议开始以来最严厉的批评了。

凯瑟琳即使再自信，也会被这样的话击倒。她一时非常失望，因为自己创造的友善气氛这么快就消失了。但她随后意识到她需要这条导火线，因为她应该反击了。

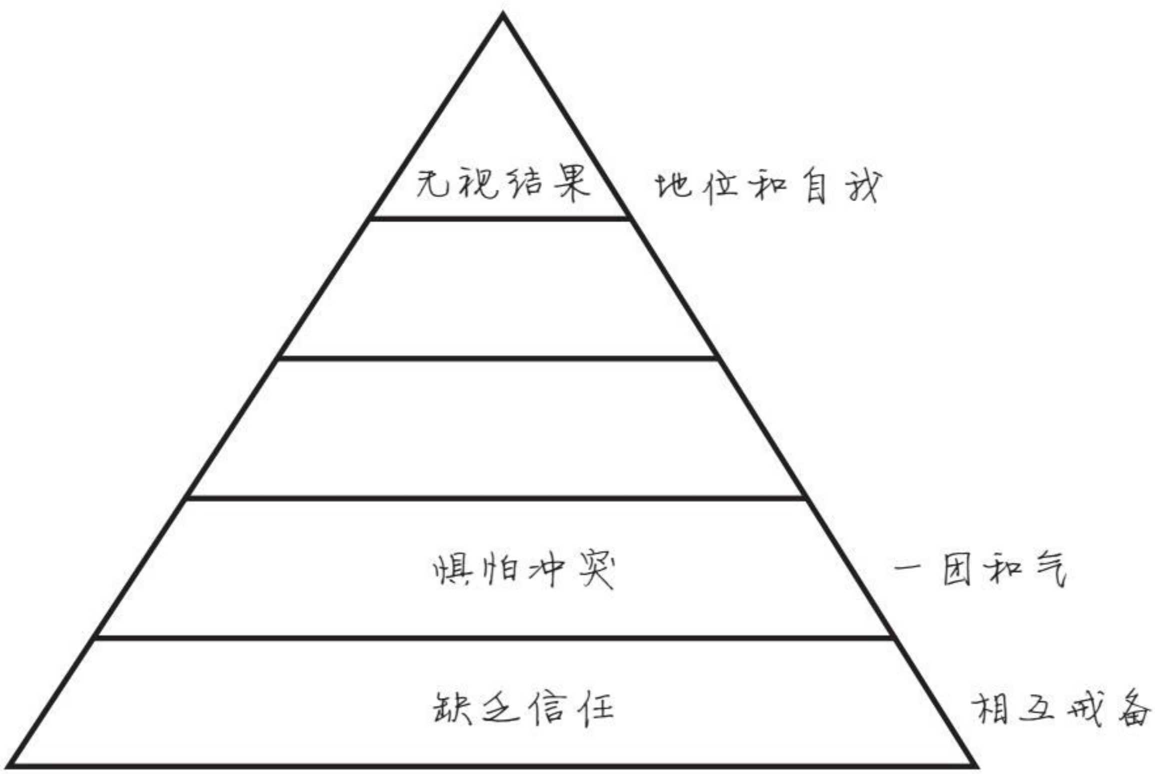
凯瑟琳本来非常想按原计划进行，一步一步地揭开其他团队协作障碍的面纱，但她决定听取JR的意见："没问题，我们现在就来看其他三大障碍。"

五大障碍

凯瑟琳走到记录板前面。在填充倒数第二个区域之前，她问了一个问题："信任非常重要，你们知道为什么吗？如果在一个团队里大家彼此不信任，会产生什么样的实际问题呢？"

沉默几秒钟后，简想帮助凯瑟琳："会出现士气问题，工作效率也会很低。"

"有点太笼统了，我想知道信任非常重要的确切原因。"



似乎没有人愿意回答，于是凯瑟琳马上提供了答案，在"*缺乏信任*"上边写上"*惧怕冲突*"。

“如果我们彼此不信任的话，那么我们之间就不会有开放、建设性的思想交锋，我们只是保持一种表面上的融洽。”

尼克反驳说：“但是我们之间的冲突看上去够多的了，根本没有什么融洽可言。”

凯瑟琳摇摇头：“不是的，你们的关系是紧张，但是几乎没有积极、有益的争论。被动、讽刺的言语不在我所说的范围之内。”

卡洛斯也来施压了：“但是融洽不是好事吗？”

“问题在于缺乏必要的、有益的冲突。我认为如果融洽来源于不断解决问题和矛盾的话，那么融洽本身就是好事；但是如果是因为隐瞒自己的意见和真实的想法，那么所谓的融洽就是坏事。我需要的不是那种虚假的融洽（表面上一团和气），我想要的是一支团队能够有效地对事情进行争论，然后毫发无伤地结束。”

卡洛斯对这个解释很满意。

凯瑟琳继续争取他们的支持：“在观察了你们的几次会议之后，我敢说你们并不太同意彼此的观点。有时候你们的不满用微妙的语言表达了出来，但在大多数情况下，你们还是听之任之了，我说得对吗？”

马丁试探着说：“如果我们之间有更多的争论又怎样呢，我想不出那样如何提高工作效率，唯一的结果就是消磨更多的时间。”

米琪和JR在点头，凯瑟琳正试图去说服他们，但这时简和卡洛斯站出来支持她了。

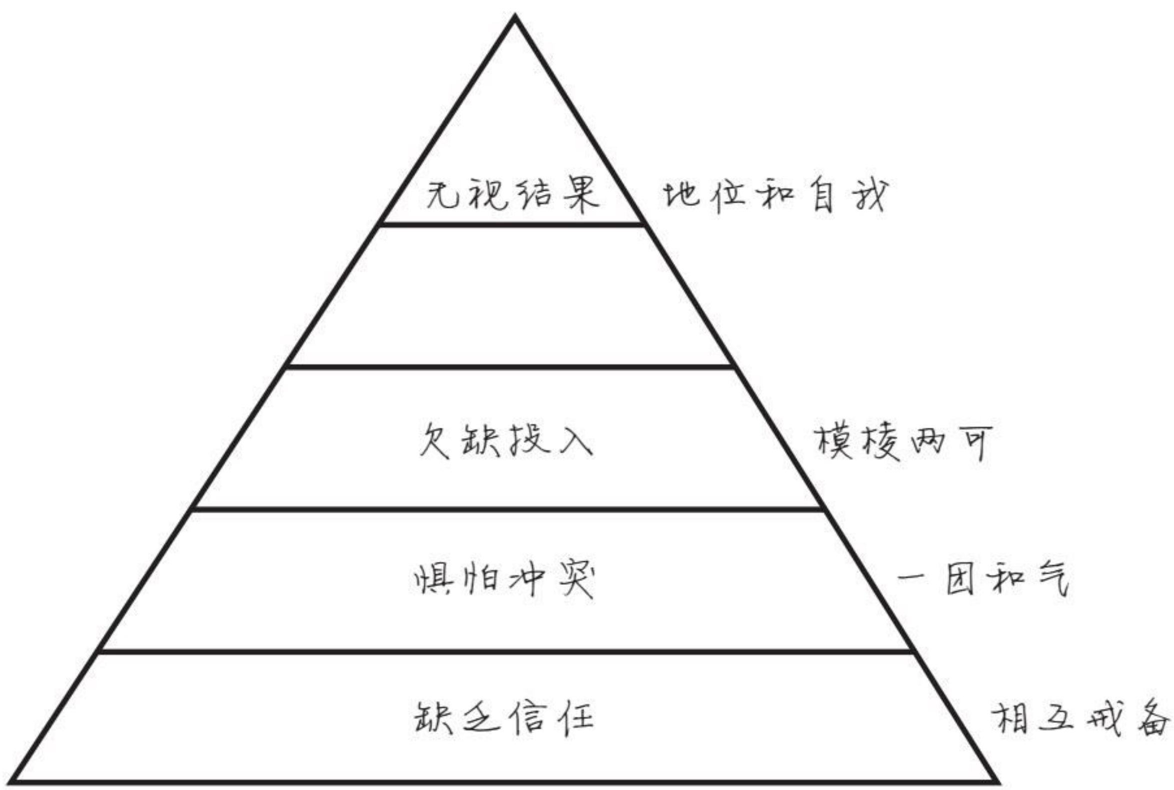
简说：“你不觉得我们什么问题都没解决同样耽误时间吗？在外包IT的问题上，我们耽误了多少时间呀？我觉得每次开会都是这个问

题，一半人同意，一半人反对，但是问题总是悬在那里，因为没有人愿意得罪别人。”

卡洛斯非常有把握地补充说（他很少这样有把握）：“可笑的是，正是这种情况‘得罪’了我们大家。”

马丁越来越信服凯瑟琳的说法，想知道其他的团队协作障碍是什么：“好吧，下一种是什么？”由此可见，凯瑟琳从他那里得到了认同。

凯瑟琳回到记录板前：“团队协作的下一种障碍是，在作出决策的时候欠缺投入和不能达成共识。”她在前一个问题上面的区域写下了“*欠缺投入*”这一条，并指出：产生这个问题的结果是作出模棱两可的决策。随后，她把“*模棱两可*”写在了记录板上。



尼克现在重新加入进来了：“投入？听起来就像我太太在结婚前所抱怨的那样，我不够投入。”大家咯咯地笑了起来。

凯瑟琳对这种反应早有准备：“我指的是对于计划或决策的投入，能让每个人都达成共识。因此有益的冲突非常必要。”

虽然马丁很聪明，但他承认自己还很困惑：“我不明白。”

凯瑟琳解释道：“简单地说，如果大家没有讲出自己的观点，觉得没人听自己的意见，他们就不会进入角色。”

“你可以迫使他们进入角色。”尼克有反对意见，“我猜你的丈夫不会让他的队员们举手表决，是不是应该在训练的时候做迂回跑。”

凯瑟琳很高兴有这种挑战：“他不会，但是他会让他们说出不想那样做的原因。如果他不同意他们的看法，他同样会告诉他们原因，然后让他们开始跑，这种情况经常发生。”

“那么说这不是一致同意的了。”简的话更像是一个提问。

“当然不是一致同意了，”凯瑟琳坚持说，这时她看起来又像个教师了，“一致同意很可贵。我是说如果每个人确实同意一件事，那么很快、很自然地就达成了一致，那样很棒。但是事实通常不是这样的，于是往往所谓的一致同意变成了谁也不得罪的权宜之计。”

“通常也变成得罪所有人的事。”杰夫苦着脸说，他似乎在回顾一段痛苦的经历。

“一点儿都没错。关键在于大多数理智的人不一定急于发表意见，他们需要确信别人愿意听他们的想法，以及确信他们的说法可以得到关注和回应才肯开口。”

“那么欠缺投入表现在什么地方？”尼克很想知道。

“嗯，有些团队由于过分追求意见一致而变得麻木了，在出现不同意见时也不争论下去。”

JR说：“不同意但是投入。”

“对不起，我没明白。”凯瑟琳请他作进一步解释。

“是这样的，在我待过的前一家公司，我们称这种情况为‘不同意但是投入’。大家可以争论，可以有不同意见，但最终要同意一起去做这件事。”

这为杰夫点燃了一盏明灯：“哦，我知道冲突的作用了。没有冲突，就不能真正说服别人，这样即使大家表面上表示同意，也不会真的去做，因为……”

卡洛斯打断他：“……因为他们在达成共识之前需要权衡利弊。”

大家看起来都明白这一点。

“最后一种团队协作障碍是什么？”出乎大家意料的是，提出这个问题的人是米琪，而且她看起来真的很感兴趣。

凯瑟琳走到记录板前，在最后一个空白区域填上内容。还没等她填完，马丁已经打开了笔记本电脑，开始打字。大家都愣住了，凯瑟琳停下来看着她的首席技术官，而他根本就没意识到这间屋子里由此形成的紧张气氛。

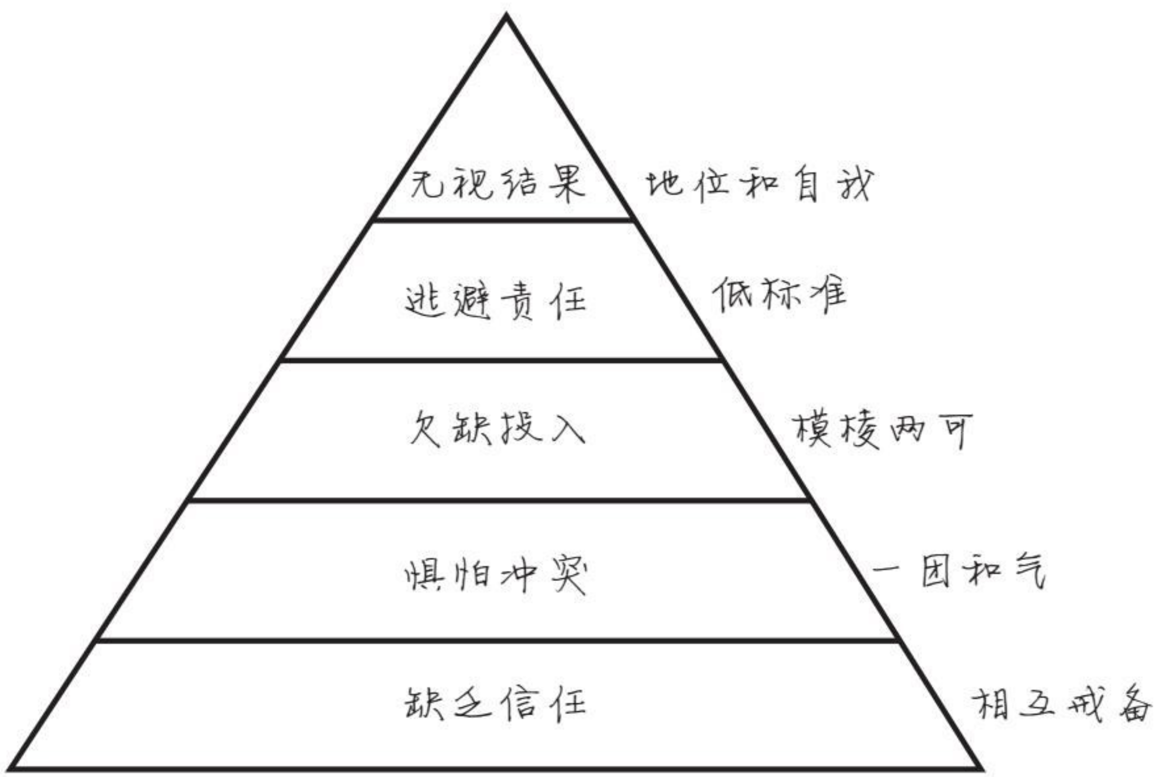
突然，他醒悟了：“哦，我其实……呃，我其实正在记录，看。”他想让所有人看见他屏幕上的文档。

马丁急于解释自己的行为，生怕破坏了团队的纪律，这让大家觉得很有意思。凯瑟琳笑了，很高兴这位首席技术官对讨论内容突然热衷起来：“没关系，我们相信你。我这次不追究。”

凯瑟琳看了看表，意识到他们已经好几个小时没有休息了。“时间不早了，咱们休息半小时，然后接着进行。”

虽然他们不会说，但凯瑟琳确认她在每个人的脸上都看到了失望的神情。JR坦白承认了这一点：“我们先把最后一种障碍说完吧。”然后他风趣地补充道，“我觉得如果我们不知道最后一种障碍到底是什么，谁都不会休息好的。”

这听起来有点自嘲的味道，但在幽默的背后却有着微妙而不容置疑的认可。至于到底是承认他先前失礼的评论，还是认可凯瑟琳对于团队问题的解释，已经不重要了。



凯瑟琳很高兴地听取了他的意见，她再一次走到记录板前，写下“*逃避责任*”。

她解释说：“一旦我们弄清楚要做的事情，而且准备去做，我们就需要对自己所做的事负责，并要有良好的表现。虽然这听起来很简单，但是大多数主管人员不乐意这么做，尤其是对于同事所做的事情更不愿意负责，因为他们想避免人际关系上的摩擦。”

“你说的这些到底是指什么？”杰夫问道。

“我是说当人们觉得有必要提醒同事注意一些事情的时候，还是决定不说了，因为他们不喜欢那种感觉，比如说……”她停了一下，马丁帮她补充完后半句，“……比如说有必要告诉某个人在开会的时候关闭电子邮件。”

“一点儿没错。”凯瑟琳感激地确认道。

卡洛斯补充说：“我就不喜欢这样做。我特别不爱告诉别人他们缺乏基本素质。我宁愿选择忍受他们的行为，来避免……”他试图找到合适的词汇表达自己。

简替他找到了准确的用词：“……人际关系上的摩擦。”

卡洛斯点点头：“是的，我想就是这个。”他想了一会儿，然后继续说道：“真有点奇怪，我即使对直接下属都不能完全说出自己的真实想法。我好像总让他们按自己的想法去处理问题，甚至有时候遇到关键的问题也是如此。”

凯瑟琳很高兴他提出这一点：“对呀。和你们的直接下属因为一些难办的问题而针锋相对尚且不易，更不用说遇到平级的同事了。”

“为什么会这样？”杰夫问。

还没等凯瑟琳回答，尼克就开始解释了：“因为我们认为相互之间是平等的，我没有权力告诉马丁、米琪或者简该怎样做事。如果我那样做的话，就好像是多管闲事。”

凯瑟琳进一步解释说：“平级对平级的关系，当然是造成团队成员不愿对彼此负责的原因之一，不过还有其他原因。”

大家看起来都想不出其他原因是什么，于是凯瑟琳准备回答。这时米琪的表情舒展开来，好像猜出了一个谜语：“没有连带责任。”

“什么？”尼克问。

“我是说缺乏连带责任。如果不被卷入同一个计划之中，人们就不愿意管别人的事情。而且如果他们说‘我就是不同意你那样做’，也是毫无意义的。”

凯瑟琳对于这名学生的惊人智慧感到非常吃惊。米琪继续说道：“这确实是关键的一点。”

大家互相看着，好像在说：你听到了吗？米琪居然也能赞同别人的意见。

随后，凯瑟琳让大家休息一下。

趁热打铁

尽管凯瑟琳曾多次建立或巩固企业团队，但她看到事情总是又回到最初。“我们为什么不能一次到位呢？”她这样问自己。

从理论上看，现在米琪和马丁似乎已经跟上节奏，使团队运转起来相对容易些了，但凯瑟琳明白，实际并不总是和理论相符，她还有很多问题需要解决。公司这两年来渐渐凝固的官僚作风很难彻底改变，不论她的号召力多大，仅靠这一次的教导，肯定达不到目标，后面还有许多难题等着她呢。

离会议结束只剩两个小时了，凯瑟琳本想早些结束会议，让大家以高昂的情绪回去工作，但她想到如果那样的话就浪费了这两个小时的宝贵时间。她需要取得尽可能大的进展，要趁热打铁，以免董事会因看不到明显的成果而考虑中断她所付出的努力。

于是，这支团队休息结束回来后，凯瑟琳决定进行一次有趣的讨论，主题正是关于冲突的。这个话题应该能够使他们集中精力，因为时间已经不早了，这样的话题才不至于让大家昏昏欲睡。

“我们再进一步讨论冲突吧。”

她发觉大家听到要讨论这样一个敏感的问题，有点儿犹豫，但她要的正是这种效果。

“谁能告诉我，什么情况下最容易产生冲突？”

尼克先开了口：“开会的时候”。

“是的，开会的时候。如果我们不能在会议中产生一些有创造性的思想冲突，我们就完了。”

简笑了笑。

“我说这个不是开玩笑。我们能否针对怎样取得成功而进行一些热烈而又直接的辩论，就跟我们开发了多少产品或建立了多少合作关系一样，都能决定我们的前途。”

现在已经快到晚上了，凯瑟琳发觉大家正处于午饭和晚饭之间昏沉倦怠的状态。他们似乎没有听到她的话，如果她想让自己的话有效，必须得有幽默感才行。

“你们有谁喜欢开会胜过看电影？”

没人举手。

“为什么呀？”

沉寂了一会儿之后，杰夫才意识到她是真的要问这个问题，而不是开玩笑。“因为电影更有意思呗，再差的电影也是有意思的。”

其他同事都笑了。

凯瑟琳笑着说：“对呀。但是你们好好想想，开会应该和看电影一样有意思才对呀。我儿子在电影学院学习，我从他那里得知会议和电影有很多共同点。”

大家看起来都很怀疑这种说法，但凯瑟琳至少使他们对这个问题产生了兴趣。“你们这样来想，通常一部影片持续90分钟到120分钟，工作会议也是这么长的嘛。”

大家礼貌地点了点头。

“而且会议是互动式的，电影却不是。我们不能冲着屏幕上的演员喊叫：‘别进那所房子，你这个白痴！’”

大多数人都笑了。“他们真的开始认同我了吗？”凯瑟琳有点不安地想。

她继续说：“更重要的是，电影并不能真正影响我们的生活，不能让我们因为故事的结果而采取行动。但会议不仅是互动式的，而且同我们的生活相关。我们发言讨论的结果直接影响我们的生活，可我们为什么要害怕开会呢？”

没有人回答，于是凯瑟琳督促他们：“说吧，我们为什么讨厌开会呀？”

“开会太枯燥了。”米琪对自己这个回答颇为得意。

“对了，会议非常枯燥。要明白为什么会这样，我们只要拿会议和电影对比一下就知道了。”

这时大家的兴趣上来了。

凯瑟琳继续说：“不论动作片、喜剧片还是法国文艺片，每部值得看的电影必须有一个基本的要素。这个要素是什么呢？”

马丁冷冷地说：“嗯，因为我们正讨论矛盾冲突的事，所以我猜就是这个。”

“对了。因为我已经给出了提示。每部成功的电影都有冲突。没有冲突，我们就不关心影片里的人物的命运。”

凯瑟琳停了一会儿，看看大家的反应，继续说道：“我可以告诉你们，从现在开始，我们的每一次会议争论都将异常激烈，这样会议就

不会枯燥了。如果没什么值得辩论的话，我们就用不着开会了。”

大家看起来很喜欢这个主意，于是凯瑟琳希望现在就兑现她的诺言：“那么我们现在就开始吧。”她看了看表，“休息之前我们还有两个小时，所以，现在就开始我们团队第一次实质性的决策会议。”

尼克脸上的表情说明他不赞同这一点：“凯瑟琳，我做不到。”大家听他这么说，都有些意外，等着他进一步解释。“议程上没有这一项呀！”每个人，包括杰夫，听到他们的首席运营官这个善意的调笑，都笑了。

明确目标

凯瑟琳趁热打铁："好的，就这么定了。在我们结束这次会议之前，我们必须制定出今年年底之前的工作目标。我们现在完全能够制定出这个目标，谁先说？"

"具体指什么？"简问道，"就像一道题目一样？"

"对。我们需要回答的问题是：我们从现在到年底之前，需要做什么事情？"

尼克和JR异口同声地说："赢得市场份额。"

除了马丁和简以外，在场的人都点了头，凯瑟琳看到了这一点。

"你们两个好像不太同意，那你们是怎么想的？"

马丁解释说："我认为应该改进产品。"

简补充说："我觉得成本预算是我们最需要优先考虑的事。"

凯瑟琳很想对他们的意见发表评论，但她克制住了这种冲动，转而说："谁来谈谈？"

JR带头说道："我觉得我们在技术上不比我们的竞争对手差，甚至超过这些公司，但是这些公司正在取得比我们多的市场份额。如果我们不能占领更多的市场份额，产品再好也没用。"

马丁皱了皱眉："那么想象一下，如果我们的产品本身落后则会怎样呢？"

这下连出了名的和事佬卡洛斯也问道：“我们能不能多制定几个目标？”

凯瑟琳摇摇头：“如果所有事情都同等重要，那么实际就没有重要的事了。”她不去做更多的解释，等着大家一起讨论。

简坚持说：“为什么我们的第一目标不是控制成本？”

米琪很快作出反应：“因为如果我们找不到赚钱的方法，那么控制成本又有什么用呢？”虽然米琪的口气还是那么尖刻，但没人能否认这是事实，连简也让步了，点了点头。

凯瑟琳简短地评论了一下：“这是我来公司之后看到的最有成果的讨论，请继续。”

这句话给了杰夫足够的勇气去阐明自己的观点。他似乎有点妥协，显出不敢多说的样子：“我不知道，我无法肯定当前最重要的是不是赢得市场份额。我们根本不知道市场到底有多大，市场的发展趋势又是什么。”他停了一会儿，思考下边的话该怎么说，“我认为我们需要拥有更多忠实的客户，至于我们比竞争对手多20个客户或是少20个，都不那么重要。”

米琪插话说：“那和市场份额是一回事。”

“我不这么认为。”杰夫礼貌地说道。

米琪又翻起了白眼。

尼克不想重复前一天和米琪的冲突：“听我说，不论我们称之为市场份额还是忠实的客户都没关系，我们就是需要卖出产品。”

这时凯瑟琳说：“我认为有关系，JR，你怎么看？”

“我认为杰夫说得对。如果我们拥有稳定的客户群，他们能够积极地为我们起到宣传作用，那样的话我们就好办了。老实说，我现在不在乎竞争对手在做什么，那样做只会使自己分心，我们应该等到公司真正运转起来，市场成型以后再去考虑那些。”

马丁这时候高兴了：“听着，现在的讨论和我们以前会议上的没有任何区别。不是市场份额和销售收入，就是客户维持和满意程度，在我看来这些都太冠冕堂皇了。”

凯瑟琳迫使自己沉默了一会儿，仔细考虑马丁提出的问题，然后问道：“那些讨论的最终结果是什么？”

马丁耸耸肩，说：“我想只是白白浪费时间罢了。”

“嗯，我们再讨论5分钟，然后结束话题。大家认为我们今后9个月的工作重点是赢得市场份额、客户、控制成本等，是吧？如果有人认为还有别的，现在请大声说出来。”

大家相互看看，耸耸肩，好像在说：我也想不出什么别的了。

“好的。这样我们就以刚刚的讨论来结束话题。我想听听有谁认为讨论结果应该是控制成本，JR，你的意见是什么？”

“可能有人说控制成本是最终答案，因为我们需要现金。但老实说我认为在现在这个阶段，拥有对我们的产品感兴趣的客户比控制成本要重要得多。做成生意和赢得客户比预算重要。”他自己排除了控制成本这个答案，“我说明白了吗？”

简斜视着他说：“你认为我们不需要做成本预算了？”

“不是。我们肯定会做成本预算，只不过现在那不是我们取得成功的最终衡量标准，我们把范围缩小到赢得市场份额和新客户。谁能告

诉我们为什么选择市场份额，米琪？”

“评论家和媒体就是以市场份额作为成功与否的衡量标准的，就这么简单。”

马丁反对这种看法：“不对，米琪，我作为公司的创建者之一，每次接受采访的时候，他们都问我有哪些重要客户。他们希望听到有著名公司和名人支持我们。”

米琪耸耸肩。

凯瑟琳向她提出挑战：“你耸肩是因为你虽然还是不同意，但不想再争论了，还是你觉得无言以对了？”

米琪想了想：“是后者。”

“好的，我们的讨论结果是赢得新的客户。谁能告诉我这为什么是我们共同的、长期的目标？”

这次用不着凯瑟琳点名了，卡洛斯自告奋勇。

“因为赢得新客户可以让媒体有材料可写，让我们的员工信心百倍，给马丁和他手下的工程师们带来更多反馈，还有助于我们在下一年出去寻找更多的客户。”

JR插话道：“当然，还有连带的销售额。”

“女士们，先生们，”凯瑟琳宣布，“如果在接下来的5秒钟内没有人提出极具说服力的反对意见的话，我们下一阶段的主要工作目标就是这个了。”

大家互相看着，好像在问：我们终于可以取得一致意见了吗？

这支团队看起来受到了这次实质性讨论的鼓舞，在接下来的30分钟，他们针对如何赢得新客户和赢得什么样的新客户进行了辩论。

简主要以游说为主，尼克和米琪也是如此。JR很急躁，寸步不让地辩论，希望把自己的销售额定低一些，这样就不会吓倒他手下的销售人员。杰夫、卡洛斯和马丁则介于他们之间。

当辩论进行得差不多时，凯瑟琳插话进来："好，除非有人保留自己的观点没有说，否则我应该已经知道了在场所有人的意见。我们可能做不到完全一致，因为在这个问题上没有一个确定的答案，但我会根据你们的意见制定一个额度，然后我们就朝着这个目标努力。"

她停了一会儿，然后继续说道："简，我知道你希望我们今年至少做30笔生意，但我们不能定那么多。JR，你想保持销售人员的积极性，我很赞赏这一点，但是只定10笔生意太少了，我们竞争对手的定额要比这多一倍，如果我们只做10笔，那些评论家都要跳出来反对我们了。"

JR对凯瑟琳的推理看起来没有异议。

她继续说道："我想我们可以制定18家新客户的目标，其中10家作为可以起到宣传作用的重点客户，如果能达到这个目标，我们就很成功了。"

她停下来看看有没有人发表意见。没有人说话，于是她宣布："那好，我们在12月31日之前需要赢得18家新客户。"

没有人否认，他们在20分钟的时间内取得的进展比以前一个月的会议还要大。在接下来的一个小时，他们集中讨论新客户的问题，包括从市场到财务再到工程部门，每个人都需要为这18家新客户的目标做一些事情。

距离这次会议正式结束还有15分钟，凯瑟琳知道该收尾了："好的，今天就到这儿吧。下周我们将召开一次工作会议，进一步讨论这些问题和其他一些重要事情。"

会议结束了，大家都松了一口气。凯瑟琳最后问道："离开之前，有谁还有什么意见或问题吗？"

大家都不想提出什么问题，因为那样可能会推迟会议结束的时间。但尼克决定说出自己的看法："我必须承认我们这两天的进步比我预想的要大。"

简和卡洛斯同意地点了点头。出乎大家的意料，这次米琪没有翻白眼。

凯瑟琳无法确定尼克到底是给她面子，还是真的对会议结果感到满意。她最终相信他是真的满意，心里暗自高兴。

这时JR说："我同意尼克的说法。我们在这里取得了很多讨论成果，明确了我们的主要工作目标，这对公司非常有益。"

凯瑟琳觉察出他后面还有话，事实果真如此。

JR继续说道："不过，我正在想我们以后是不是应该继续召开这种会议。我是说在今后的几个月，我们有许多工作要做，忙着做销售，也许我们应该根据情况取消……"他没有说完，而是让问题悬在那里，马丁和米琪谨慎地点了点头。

凯瑟琳几分钟之前的那种成就感一扫而光，虽然她很想马上否决JR的建议，但还是等了等，看看有没有人替她说话。正当她认为没人帮她的时候，杰夫站了出来，这说明他确实领会了凯瑟琳的用意。

“我必须说取消两个星期后的会议不是好主意。我们回去工作之后，很容易就会退步到我们过去两年的那个样子。这两天我坐在这里非常不好受，因为我意识到我过去没有成功地使大家作为一支团队来工作，我们要改进的东西还很多。”

简和卡洛斯点头表示同意。

凯瑟琳想利用这个机会为接下来的事做铺垫。她先对JR和尼克说：“我很感谢你们愿意用尽可能多的时间做成生意。”她说这话的时候有点儿心不在焉，尽量避免显得过早地否定他们。“不过，我想提醒大家昨天会议开始的时候我说过的话。我们拥有比竞争对手更多的资金、更好的技术、更富经验和才华的管理人员，但我们落在竞争对手后面。我们所缺少的是团队精神，我向你们保证，我作为CEO最大的优势，就是使你们，不对，是使我们，成为一支更有效率的团队。”

米琪、马丁和尼克的态度看起来缓和了，凯瑟琳继续说道：“我现在要说的比我们昨天到这里以来所说过的都更重要。”她停下来看看他们的反应，“在今后的两个星期，我对那些缺乏信任、过度自我的行为绝不会姑息。我要鼓励适当的矛盾冲突，追求对工作的全情投入，并且让你们互相监督。看到不合适的地方我就会适时提出来，我希望你们也是如此，我们不能再浪费时间了。”

屋里一片寂静。

“好吧，两星期后我们再来这里。大家开车回去的时候注意安全，我们明天办公室见。”

大家收拾东西朝门口走去的时候，凯瑟琳很想为自己所做的努力感到宽慰，然而，在事情真正好转之前，她只能迫使自己去应对不容乐观的前景：情况会越来越坏，甚至可能会变得非常糟糕。

大多数人对即将持续下去的严格管理显得很平静。如果下次来这里开会时人数不齐的话，不会有人感到奇怪。但如果缺席的人不是米琪而是别人，那他们才觉得奇怪呢！

THE FIVE
DYSFUNCTIONS
OF
A TEAM

第3章
重磅出击

“我不想失去你们中的任何一个人，所以我让米琪离开。”

必要的纠正

大家回到公司后，纳帕谷会议上取得的进展马上开始退却，而且速度快得连凯瑟琳都觉得出乎意料。

不过，在失望中还是浮现出了一些希望，卡洛斯和马丁那两个部门联合召开了一次客户满意度的讨论会，这使员工们惊叹不已。但在凯瑟琳看来，这支团队的成员们还在相互防范着，而且对她也有戒心。

凯瑟琳在办公室观察之后，发现他们已经完全忘记了在纳帕谷两天会议所取得的共识。他们之间没有交流，甚至都没有交流的欲望。他们似乎很后悔那两天过多地袒露了自己，所以现在装作什么都没发生过一样。

凯瑟琳对这种情况见得多了。虽然她很遗憾这支团队没有完全贯彻会议上的理念，但她知道这是很典型的表现。她明白现在唯一的解决办法就是马上采取行动，让这些成员的血液重新沸腾起来。但她不太肯定是应该一击中的，还是应该循序渐进。

回到公司几天后的一个下午，凯瑟琳在她主持的第一次领导层会议上采取了行动。她把本来定在上午召开的会议改在了下午。

因为尼克组织开一个特殊会议，讨论怎样赢得潜在客户。他邀请所有感兴趣的同事参加，但明确表示希望凯瑟琳、马丁、JR和杰夫能够到场。事实上简和卡洛斯也来了。

会议开始之前，尼克问：“JR去哪儿了？”

“他还没到。”凯瑟琳说，“我们先开始吧。”

尼克耸耸肩，发给每个人一叠彩页宣传材料：“这家公司叫作绿香蕉公司。”大伙听到这个名字都笑了。

“我也觉得很好笑。这公司为什么叫这个名字？不管怎样，这是波士顿的一家公司，和我们既有互补性，又可能成为我们的潜在对手，到底会怎样发展很难说。不论是哪种情况，我认为我们应该收购这家公司，他们目前需要现金，而我们现在手头还有些钱。”

杰夫是董事会的成员，因此他非常关心这件事情，他先问道：“如果我们收购他们的话，我们会得到什么呢？”

尼克认为这次收购非常有意义，马上回答说：“我们会得到他们的客户、员工和技术。”

“他们有多少客户？”凯瑟琳想知道这一点。

还没等尼克回答第一个问题，马丁又问了一个：“他们的技术行不行呀？我从来没听说过这家公司。”

尼克仍然很快地作出回答：“他们的客户数量大约是我们的一半。”他看了看笔记，“大概20家，他们的技术无疑能够满足这些客户的需求。”

马丁看起来将信将疑。

凯瑟琳皱了皱眉：“这家公司有多少名员工？都在波士顿吗？”

“是的，公司大约有75名员工，除了7个人之外其余的都在波士顿。”

在纳帕谷开会的时候，凯瑟琳非常谨慎地保留自己的观点，以便让大家锻炼讨论的技巧。但在实际工作中她需要作出正确的决策，因此必须表明自己的立场。她说道：“等等，尼克，我觉得现在不太适宜收购其他公司。如果我们进行收购的话，我们需要把公司的规模扩大50%，外加开发一整套的新产品。我想我们现在已经有很多困难要解决了，可能无法应付这些。”

尼克虽然早料到会有人反对，但还是显得很不耐烦：“如果我们不大胆地采取类似措施，我们与竞争对手之间的距离就会越来越大。我们现在必须为长远着想。”

这次轮到马丁翻起了白眼。

凯瑟琳对尼克说：“首先，米琪也应该来参加这次会议，我想知道她对市场定位和战略有什么看法。而且我……”

尼克打断说：“就算米琪来了也没有用，这和公关或者宣传没有任何关系，这是发展战略的问题。”

凯瑟琳想打断尼克，因为他不应该这样说一个不在场的人，大家都看出了这一点，但她决定缓一缓再提这件事。她先说道：“我还没说完，我认为我们现在面临的问题会因为收购而更加恶化。”

尼克深吸了一口气，好像在说：我怎么和这些鼠目寸光之辈打交道呀。没等他说出口，简先说话了：“我知道我们现金比任何竞争对手都多，而且比硅谷90%的科技公司都要多。但这并不意味着我们要急于花掉这些钱，至少在行业气候没有好转的时候还不能这样贸然地花钱。”

“我很尊重你，凯瑟琳。在组织会议和促进团队协作的时候，你是一个很好的执行官，但也许你不了解我们的业务。在这类事情上，我

想你应该听从杰夫和我的意见。”尼克说完就后悔了。

屋里陷入了僵局。凯瑟琳认为，有人会发表评论来打击尼克刚才的说法，但她猜错了。马丁沉着脸看了看表：“嗨，对不起，我还有一个会议。如果你们需要我的话，告诉我一声。”说完他就走了。

凯瑟琳本来准备一旦看到有碍集体观念的行为就指出来，但她没有想到第一个机会竟是以她为中心。她知道自己非常有必要纠正这种行为，但是应该在私下提出来，而不是在大庭广众之下批评这种做法。

“尼克，你认为我们应该继续坐在这里一起讨论，还是一对一地探讨？”

尼克仔细想了想她的问题：“我也许应该更痛快一点，告诉你们‘如果有什么意见就直接说出来’，但这次我们还是一对一地交流吧。”他笑了笑，但这笑容转瞬即逝。

于是，凯瑟琳请其他人回到各自的工作岗位上去，只留下尼克一个人。她对其他人说：“下午领导层会议上见。”大家很庆幸能离开这个是非之地。

他们走后，凯瑟琳放松下来，语气也变得很直接。这一点尼克没有预料到。

“好吧。首先提醒你不要随便指责一个不在场的同事，我不管你怎样看待米琪，但她是这支团队里的一员，如果你对她有什么意见，必须直接告诉她，或者告诉我，你应该用适当的方式表达自己的看法。”

这时，身高约1.9米的尼克就像个七年级的学生在校长办公室里受训一样。但只过了一会儿，他的反抗精神占了上风，他开始回击凯瑟

琳："你看，我留在这儿做什么呢？我们公司现在要很快发展起来，有很多关于并购的工作要做，我不能坐在这里……"

凯瑟琳打断他："这么说整件事情就是为了你自己？"

尼克好像没听清她的问题："什么？"

"你坚持要收购那家公司，就是因为你想为自己找点事情做吗？"

尼克不想举手投降："不是，我确实认为那是个好主意，我们那样做的话，在战略上会处于优势。"

凯瑟琳坐在那里听着，尼克看起来更像一个犯人在接受审问。这时他开始倒苦水："我的能力在公司里根本没有得到充分发挥。我横穿了大半个国家把家搬到这儿来，就是想有一天能让这家公司真正运转起来，但我现在觉得很厌倦、很无助。我眼睁睁地看着同事们把公司弄得一团糟。"尼克看着地下，摇着头，显得极端自责，而又拒绝接受事实。

凯瑟琳平静地说："你不认为你也部分地造成了这种局面吗？"

他抬起头来："我不这样认为，我一直负责业务发展、兼并和收购这些事。事实上这样的事我们一件也没做，因为董事会说……"

"尼克，我说的是大局方面的。你对这支团队起积极作用，还是带来消极影响？"

"你认为呢？"

"我认为你没有起到积极作用。"她停了一下，"不论你负责的是整体运营还是其他什么，你应该会有许多事可以做，而不是像现在这样说没有你可做的事。"

尼克试着解释道：“我不是说我羡慕你的职位有很多事可以做，我只是发泄一下……”

凯瑟琳抬起手说：“别担心，你随时可以发泄。不过我要说，我没有看见你行动起来帮助别人。如果你确实做了什么事的话，你也是在打击他们。”

尼克没有反应过来，他问：“那么你认为我应该怎么做呢？”

“你为什么不告诉他们刚才你对我说的话，告诉他们你为了工作举家搬到这里，但是能力没有得到发挥……”

“那和我们收购绿香蕉公司没有任何关系。”

提到这个有趣的名字，他俩都笑了。

尼克继续说道：“我是说如果他们不能理解我的做法，那么或许……”他犹豫了。

凯瑟琳帮他说完：“或许怎样？或许你应该离开？”

尼克激动起来：“你希望我那样做吗？如果是的话，我确实应该离开了。”

凯瑟琳只是坐在那里，看着尼克陷入困惑，然后说道：“不是我希望不希望的问题，而是你自己决定。你必须判断怎样做对公司有利，怎样做对你的职业生涯有利。”

凯瑟琳自己都觉得这话听起来有点儿残酷，但她肯定这样说是有意义的。

“我认为这两件事并不矛盾。”尼克争论道。

“这两件事是不矛盾，只是其中一件事要比另一件事更重要。”

尼克看着墙壁，摇摇头，不知道应该对凯瑟琳发火，还是应该感谢她。“随便怎样吧。”他站起来走了。

希望之火

下午两点，大家都在主会议室里就座，等着领导层会议开始。除了尼克和JR之外，每个人都到了，凯瑟琳看了看表，决定开始："好，今天我们把每个人的职责明确一下，然后为年内赢得18家新客户做准备工作。"

杰夫刚要问凯瑟琳"尼克和JR去哪儿了"，这时尼克走了进来。

"对不起，我来晚了。"桌子旁还有两个空座位，一个在凯瑟琳旁边，一个在桌子的另一头，他选择了离凯瑟琳较远的那个位子。

根据上午刚刚发生的一切来看，凯瑟琳不会批评尼克开会迟到，其他人也看出了这一点。她开始进入会议："在我们开始之前，我要……"

这时尼克打断说："我有话要说。"

大家都认为尼克有失礼貌，他这样打断凯瑟琳，而且在她第一次主持正式领导层会议上就来晚了，更显得胆大妄为。奇怪的是，凯瑟琳没有一点儿生气的样子。

尼克开始说："听着，我有话想一吐为快。"

没有人说话，他们心里都迫不及待地想知道他要说些什么。

"首先关于今天上午的会议，我考虑得不周全，我应该请米琪到场，我那时对她的评价是不公平的。"

米琪愣住了，随后显得非常生气，但她什么也没有说。

尼克对米琪说：“别着急，米琪。我待会儿告诉你是怎么回事，不是什么大事。”

奇怪的是，尼克的直率和自信真的使米琪镇静了下来。

他继续说道：“其次，虽然我相信绿香蕉公司值得我们考虑，但我坚持收购主要是因为自己想找点事情做。你们知道吗？我开始后悔到这里工作，我只是想做成一些事情，但是我没法说清楚自己在过去的18个月到底都做了什么。”

在场的人除了凯瑟琳以外都很惊讶，因此简疑惑不解地看着凯瑟琳。

“现在我认为自己应该面对现实，作出决定。”尼克停了一下，继续道，“我需要改变，我需要为这支团队、这家公司作出更多贡献，我需要你们的帮助。如果我做不到这些的话，我就离开这里，但我现在还不会那样做。”

凯瑟琳很想告诉大家，她早就知道尼克一定会想通的，但她后来不得不向她丈夫承认其实自己当时认为尼克会走。她估计错了，尼克留了下来，这使她很惊喜。

屋里一片寂静，大家都不知道该怎样回应尼克，因为他的发言既不符合他平时的性格，也不符合这支团队的风格。凯瑟琳想祝贺尼克想通了，但她决定让事实说明一切。在确定大家已经认识到当前的大好局面，没有人作出补充的时候，她首先打破了沉寂：“我来宣布一件事。”

马丁认为凯瑟琳会和大家拥抱来相互祝贺，或做出其他感性的举动，但她的话出人意料：“JR昨天晚上宣布退出了。”

“什么？”马丁第一个作出反应，“为什么？”

“还不太清楚，”凯瑟琳解释说，“至少他还没向我解释。他回加权软件公司继续做他的副总裁去了。”凯瑟琳犹豫了一下，觉得下面的话说出来不太好，但还是说道：“他还告诉我，他不想再浪费时间开会解决个人性格问题了。”

凯瑟琳停下来，紧张地看着大家有什么反应。

米琪先说道：“好吧。你们不认为所谓建立团队协作的事搞得太大了吗？我们这样做是使事情好转，还是更糟了呢？”

这次连卡洛斯都抬了抬眉毛，好像很赞同米琪的观点。屋里的空气似乎凝固了，局势的发展似乎对凯瑟琳越来越不利了。

凯瑟琳在随后3秒内异常紧张，仿佛从未有过这样长的3秒钟。这时马丁发表了看法：“嗯，我想你们早就知道我不赞同做这些所谓建立团队协作的事，这在我看来就像饭碗中进了苍蝇一样讨厌。”

凯瑟琳不需要他这样的描述。

马丁继续说：“但JR真是可恶！我认为他根本就是担心自己卖不出东西。”

杰夫同意他的看法：“几个月以前我们在机场喝啤酒时，他就向我承认，他以前从来没有搞过这种人们一无所知的新产品的销售。他希望自己销售的东西已经具有一定的品牌知名度，他还说自己从来没有失败过，他不想在这家公司尝到失败的滋味。”

简补充道：“而且他不喜欢我们问他销售的事，他觉得我们是在给他施加压力。”

米琪也插话道：“我们已经销售出去的东西大部分是马丁和杰夫卖的，我觉得JR那个家伙根本不知道怎样……”

凯瑟琳刚要打断她，这时尼克说话了："听着，虽然我个人最不赞同JR的做法，但我们现在不要这样，他已经走了，我们应该想想今后怎么办。"

卡洛斯自告奋勇："在找到别人之前，我可以接管销售的工作。"

简很高兴有卡洛斯帮助她，即使在大家面前她也忍不住喜形于色："我们很感谢你愿意承担这个工作，我们这里还有另外两个人也有时间，而且有做销售的经验。"她看着杰夫和旁边的尼克，"就是你们两个。"

杰夫马上说："别误会，你让我做什么事我都愿意，但我从来没有做过销售，一点儿都没接触过。但是如果旁边有人指导的话，我愿意试试向投资商和客户推销我们的产品。"

米琪提出了自己的看法："尼克，你在以前那家公司不就负责运营吗？你早些时候还领导过一支销售团队。"

尼克点点头。

马丁补充说："我记得我们面试尼克的情况。"马丁总是习惯以第三人称说某个人，就好像那个人不在这间屋子里，虽然他并不是故意显得无礼，但是这种称谓显得不太亲切，"他说他想在职业生涯上有所突破，不想只坐办公室了，他想负责更综合的领导职务。"

尼克又点了点头，很惊讶马丁居然记得那么清楚："对，我以前觉得自己被限制在销售上了。"

大家都不说话，于是尼克继续说道："但是我要说我在销售上做得很好，而且我很愿意做销售。"

凯瑟琳抑制住想大力推荐尼克的冲动，但杰夫按捺不住了：“你已经和销售团队建立了良好的关系，而且你必须承认，你对我们没有获得更多生意感到很失望。”

卡洛斯开玩笑说：“来吧，尼克，你要是不做的话，他们就不得不依赖我了。”

凯瑟琳冲尼克耸耸肩，意思是说：他说得对。

“这样的话我就不敢推托了。”

正在这时，火灾警报响了。

简用手拍拍脑袋说：“呀，我忘了我们今天要进行消防演习。半月湾消防部说，以后每年要做两次这样的演习。”

大家开始慢悠悠地收拾东西。

马丁最后幽默地说：“上帝呀，刚才我以为我们要集体拥抱呢。”

泄密

几天后，凯瑟琳的笔记本电脑出问题了。她给IT部打电话，看看那里有没有人能帮她修理。IT部只有4个人，负责人叫布兰登，是简的直接下属。因为部门很小，所以接电话的就是布兰登本人，这一点儿都不奇怪。特别是来电话的是公司高管，而且还是CEO本人。

布兰登马上过来，找到了问题所在。他告诉凯瑟琳，他需要把笔记本电脑拿去修理，她同意了，但告诉他这个周末之前需要修好。

“哦，好的。你们要去开会，是吧。”

凯瑟琳一点儿都不奇怪布兰登知道开会的事。事实上她很高兴员工们知道管理层不在公司时都在做些什么。但是，他接下来说的话引起了凯瑟琳的注意。

“我希望我能变成一只苍蝇去看看你们的会议。”

凯瑟琳忍不住问道：“哦，是吗？为什么？”

布兰登技术很好，但缺乏社会交往的技巧，他想都没想就说：“大家即使花钱都想看看米琪怎样回答关于她的态度问题。”

虽然凯瑟琳知道公司里的人对米琪的态度很关注，这不是坏事，但她还是不太高兴，她不知道除了布兰登之外，还有多少人了解领导层会议的细节。

“哦，我想那并不是我们开会的主要目的。”

凯瑟琳知道没有理由责怪布兰登，所以转移了话题：“不管怎样，谢谢你帮我修理电脑。”

布兰登走了，凯瑟琳则考虑怎样处理简和其他一些人的问题。

第二次纳帕谷会议

下一个星期，也就是被称作“消防演习”的那次会议之后几天，第二次纳帕谷会议开始了。

凯瑟琳用上次那句话开始了会议：“较之竞争对手，我们拥有更多的资金、更好的技术、更有才华和经验的管理人员，但我们却落后于竞争对手。要记住，我们来这里的原因是要成为更高效的团队。”

然后她提出了一个很有挑战性的问题，不过她的语气并不显得唐突：“我有一个问题需要每个人回答。你们是怎样和下属描述我们上次会议的？”

尽管凯瑟琳努力控制自己，但这个问题还是造成了一丝紧张的气氛。于是她解释说：“我不是要责怪谁，我只是想让我们的行为更统一，更像一支团队。”

杰夫先说道：“我什么都没告诉他们，一点儿都没说。”

大家都笑了，因为杰夫已经没有直接下属了。

米琪接着说道：“我只是说我们进行了一次交心的谈话。”她说这话的时候想显得幽默些，但是大家都看出她说的是实话，所以没人笑。

马丁突然变得很不耐烦：“如果你对我们所做的有意见，就直说吧。我承认，我和我手下的工程师们真诚地谈了一次话。他们想知道我们有没有在白白浪费时间，我认为他们有权利听到我们的解释。如果这违反了什么保密性原则的话，我感到抱歉。”

马丁的话与他平时的性格很不相符，大家都愣住了，因为他从来没有像今天这样带有感情地说这么多话。

凯瑟琳几乎笑了出来：“噢，我没有生任何人的气，我没有说过我们不能告诉下属开会的事。事实上，上次我就应该明确表示我们可以告诉他们。”

马丁看上去松了一口气，显得有点尴尬。

这时简说话了：“我告诉下属的可能比别人要多些。我想可能有人跟你说了什么吧。”

凯瑟琳觉得被简看出自己的意图了：“嗯，我问这个问题确实是受你一个下属的启发。”

米琪似乎很高兴简暴露了出来，这样就没人追究她了。

凯瑟琳继续说：“这并不是针对你或者其他什么人。我只是想看看当涉及保密和义气的时候，大家是怎样做的。”

“你说的义气是什么意思？”尼克想知道。

“我是说你们认为自己的首选团队是哪个？”

大家都很困惑，这在凯瑟琳的意料之中，她解释说：“我说的不是保密的问题，至少不是我的重点，我说的是更重要的事。”

凯瑟琳很恼火自己无法解释清楚，于是直截了当地说：“我是想问你们，你们认为我们这支团队和你们领导的部门哪一个更重要。”

这一下所有人似乎都明白了，他们心里的答案让他们感到很不安。

简问道："所以你怀疑我们和下属说了应该只有我们这里的人才知道的事情。"

凯瑟琳点点头。

米琪第一个回答说："我和我自己的团队比和这里的人更亲近一些，我很抱歉这么说，但这是事实。"

尼克点了点头："我想对于我来说也是如此，除了我刚接管的JR的销售团队之外，我和自己的团队比和这里的人要亲近。"他想了想，"而且我肯定再过几个星期，我和销售团队的亲密程度肯定比和这支团队要高了。"

虽然尼克的话像个玩笑，大家也确实笑了，但这其中隐含的事实使屋里的气氛一下子消沉了很多。

简接着发言："我想我们所有人都承认，我们认为自己的团队比这支团队更重要。"她停了停，继续说："我自己更是如此。"

这句话引起了每个人的注意。

"你能说具体些吗？"凯瑟琳轻声问。

"好。大家都知道，我和我的下属关系很密切，8个直接下属中有5个以前在其他公司时就一直跟随我。我对他们就像父母对孩子一样。"

卡洛斯开玩笑说："她是一个很细心的妈妈。"

大家都笑了。

简笑着点点头："是的，我承认。并不是我特别感性或者别的什么，只是他们习惯了我为他们准备好一切。"

凯瑟琳点点头，似乎完全理解了她的话。

马丁替简说话：“那不是坏事。我手下的工程师们也知道我会维护他们，为他们解决问题，所以他们很卖力地为我做事。”

简补充说：“而且事情不顺利的时候他们不会撒手不管，我的人对我非常忠诚。”

凯瑟琳只是听着，但尼克觉察出她要提出相反的意见：“你能说这不是好事儿吗？你也希望我们都是好的主管呀。”

“我当然希望你们都是好主管。”凯瑟琳告诉他们，“我很高兴听到你们对自己的下属这样有信心，这和我先前做的‘民意调查’非常吻合。”

大家都等着她说下去，好像在说：那么问题出在哪儿呢？

凯瑟琳继续说道：“但是如果公司的经理们不能真正成为一支团队，这就会使他们自己和公司陷入进退两难的局面。你们看，麻烦来了，到底哪支团队是自己的第一团队呢？”

杰夫疑惑地问道：“第一团队？”

“是的，更重要的团队。而且这与团队的最后一种障碍紧密相关，在你们的第一团队中，大家必须把团队的利益摆在个人利益之上。”她环视在场的人，让他们知道这话是很重要的。

“即使我们对自己的下属很有感情，他们也很感激这一点，但是你们不能丢掉对我们这支团队的忠诚和责任。”

大家回味着她这句话的含义。

简第一个开口：“这不太容易，凯瑟琳。我是说我很容易装作赞同你的说法，违心地向你保证这支团队是我的第一团队，但是我不可能放弃自己苦心经营的团队。”

卡洛斯想找一个两全其美的说法：“我认为你不需要放弃。”他看着凯瑟琳，希望得到她的确认。

凯瑟琳犹豫不决，好像不太同意他的话：“嗯，你不需要放弃你自己的团队，但你必须愿意把这支团队放在第二位。对你们很多人来说，那样做可能和放弃差不多。”

大家有点失望地斟酌这个残酷的要求。

杰夫想带动大家的情绪：“这对我来说多糟呀，你们本来就是我的第一团队，我没别人可以去倾诉或者抱怨。”包括米琪在内的所有人都笑了。虽然杰夫在开玩笑，但他们知道他说的是实话，都很同情他。

凯瑟琳觉得有必要说得更清楚：“我不知道怎样说你们能好受些，但我想说建立一支团队是很不容易的。”

没人说话，凯瑟琳看到他们脸上的疑惑表情，她没有受影响，因为他们不是疑惑团队的重要性，而是疑惑怎样去建立团队，凯瑟琳始终很欢迎大家有这种积极的疑惑。

艰难前进

凯瑟琳继续说道："听我说，我们不是要在今天就完全解决这个问题。这是一个过程，我们不用太担心。我们只要决定建立一支团队，以后再把它放在第一位就不会那样为难了。"

大家看起来不那么沮丧了，于是凯瑟琳问了一个简单的问题："我们到现在为止进展如何呢？"

杰夫先发言："我想我们不能否认上次会议之后发生的事情。我是说，如果你当时告诉我JR会退出，我们将让尼克接管他的工作，我一定会批评你所做的这些。"

尼克表示同意："是的，我从来没想到我会做这项工作，而且会喜欢做这个。但是我想我们应该保持良好的状态，所以我接管了这项工作。我们需要做的事还很多。"

凯瑟琳重新调整讨论的方向："但是我们作为一支团队表现得怎么样呢？"

简回答："我觉得我们做得还可以。我们看起来正朝着正确的方向前进，所以才会产生一些无法避免的矛盾。"

大家都笑了。

"我不清楚，我已经开始怀疑了。"通常在讨论过程中的这个节点上，凯瑟琳听到这样的评论都不会感到意外，但是说这话的人竟是卡洛斯。

“为什么？”她问。

卡洛斯皱了皱眉：“我不知道。我好像还是觉得我们讨论的不是什么要紧的事，也许我只是缺乏耐心罢了。”

“你认为什么是要紧的事？”简奇怪地问道。

“我不想在这儿引起争论……”

凯瑟琳打断他：“我希望你说出来。”

卡洛斯笑了：“好吧。我怀疑我们的投入没有很好地定位。”

马丁觉察出卡洛斯可能是在说他，他的感觉确实很准：“你说的投入是指什么？”

卡洛斯结巴着说：“我也不清楚。我想现在我们的工程部门过于庞大了，几乎占公司员工总数的1/3。我们或许应该在销售、市场和咨询上多投入一些。”

马丁面不改色，他选择了一种他称作苏格拉底式的反击——那是苏格拉底问答法的讽刺版本。在他正要巧妙地回击卡洛斯的时候，米琪插话进来：“我同意卡洛斯的说法。老实说，至少有一半的工程师我都不清楚他们在做什么，我赞同把更多的钱投入到市场和宣传上。”

马丁叹了口气，好像在说“又来了”。在场的每个人都看出了他的不满。

凯瑟琳阻止谈论继续进行下去：“好吧，这件事先放在一边。我们不要装作一切都很顺利的样子，我们要对董事会和员工负责，找出资金的最佳投入方式。这不是碰运气，要讲究战略才行。”

气氛有所缓和之后，凯瑟琳开始调动情绪，她直接问马丁："我想你对别人质疑公司在工程上的投资力度感到很厌倦是吧？"

马丁很平静，但很认真地说："你说得太对了。他们不明白的是，其实我们没有把钱投在工程上，而是投在技术上。我们是一家生产产品的公司，我没有把钱花在带工程师打高尔夫球的活动上。"

"马丁，"尼克说，"工程师通常不打高尔夫球。"幽默之后，这位新的销售主管继续说道："我们不是说你不负责任，而是说你可能有点偏见。"

马丁不肯让步："偏见？听着，我接听的销售电话不比你们任何人少，而且我还和分析人员谈过……"

简插话进来说："马丁，等等。我们不是质疑你对公司的贡献，只是你对工程了解得比别人多，这使得你希望把钱投在产品上。"简最终说出了问题所在："为什么一有人对工程发表评论，你就急呢？"

这话就像在马丁的头上浇了一桶冷水，并且溅到了在场的每个人身上。

米琪接下来说话了，但她的语气比平时要温和得多："她说得对，你的反应就好像我们在质疑你的才能。"

马丁现在镇定多了，他坚持说："难道你们没有吗？你们实际上在说我用太多的钱来开发和维护我们的产品。"

简比米琪更婉转："不是，我们说的比那个范围要广。马丁，我们在说我们的产品需要好到什么程度才能在市场上取胜。我们讨论未来在技术上要投入多少努力，因为如果以后在技术上投入过多，现有的产品缺少宣传，市场不能充分认可我们的产品，代价就太大了。"

凯瑟琳停止了旁观，也加入简富有远见的评论中："而且你个人无法估算出这些。我认为我们这里没有一个人可以独立估算出来，我们需要倾听大家的意见和展望。"

具有讽刺意味的是，大家的解释越合理，马丁就越显得烦躁。他本来想要指责米琪，但被简和凯瑟琳说得无言以对。

"听着，我们投入了那么多时间开发产品，我不想有人说我们公司垮掉是因为产品不好。"还没来得及有人告诉他这正是团队协作第五大障碍的表现，马丁先说了："我知道这听起来好像是我在逃避责任，而不是去推动公司获得成功，但是……"他好像找不出什么更好的解释。

这时简给了他一个台阶："你知道我为什么那么关心财务的事吗？"这是个设问句，因此她自己回答说："我可不想在《华尔街日报》上看到我们公司因为没有管理好资金而倒闭。卡洛斯不想让客户服务上的问题给我们抹黑，米琪则不想公司因为不能树立品牌而垮台。"

即使是这种大家都有一份的批评，米琪也不愿承担自己的那部分，她看了看简，好像在说：我可没那么想。

简没有理会她，对其他人说："听起来好像我们在'泰坦尼克'号上拼命抓救生艇。"

"我觉得情况没有那么严重。"尼克反对道。

凯瑟琳肯定了她的首席财务官简的比喻："嗯，我们设法离救生艇近一些，以防万一。"

尼克点点头，好像说：好吧，我同意。凯瑟琳把话题拉回来，直接问马丁："我们说到哪儿了？"

马丁深吸了一口气，摇摇头，似乎对刚刚发生的所有事表示不满，然后出乎大家意料地说道：“好吧，我们来计算一下投入吧。”

他走到记录板前，在上面标出他整个部门的情况，说明每个人所负责的工作以及如何相互协调。他的同事们确实感到惊讶，因为他们从来不知道工程板块有如此多的工作，而且那样环环相扣。

马丁结束后，凯瑟琳给大家两个小时的时间讨论到底应该加大还是减少在工程方面的投入，如果减少的话，怎样把资源更好地用在其他工作上。在讨论过程中，大家时不时地激烈辩论，相互交换意见，在各自主张的基础上作出让步，随后发现似乎也说不清哪个主张是绝对正确的。

最重要的是，包括凯瑟琳在内的所有人都至少有一次拿起记录笔走到记录板跟前向大家解释。如果有人打呵欠，也是因为争论得筋疲力尽了，而不是因为觉得枯燥乏味。

最后，杰夫提出了一个解决办法，他建议取消一项尚未开始研发的产品，再将另一项拖后至少半年。尼克随后提出重新安排负责那些产品的工程师，培训他们帮助销售代表进行产品宣传。

大家很快就达成了一致意见，制定出一个紧凑的时间表，随后都惊讶地盯着记录板上的那些复杂而有效的建议。

接下来凯瑟琳让大家去吃午餐，并补充说：“我们回来后要讨论克服人际交往时的尴尬以及共担责任。”

“我等不到吃完饭了。”马丁的话并不是要表达什么不满，大家知道他确实对讨论感兴趣了。

共担责任

午饭过后，为了让大家保持上午讨论时的动力，凯瑟琳决定制胜的法宝就是讨论实际问题。

于是，她让尼克带领大家回顾了那18家新客户的进展情况。尼克走到记录板前面，写下上次会议时大家制定的4个工作重点：产品演示、竞争分析、销售培训和产品手册。尼克从第一个开始说起。

“好，马丁，你的产品演示项目进展如何？”

“我们比计划的要快，事情比我们事先预料的要容易一些，所以我们可能提前1~2个星期完成。卡洛斯帮了我们很多忙。”

尼克不愿意浪费时间，很快往下进行：“很好。卡洛斯，竞争分析怎么样了？”

卡洛斯看着面前桌上的一打稿纸：“我带来一份最新的总结报告，但我现在找不到了。”于是他不找了，“不管怎样，我们还没有真正开始，我连开个部门会议的时间都没有。”

“为什么？”尼克比凯瑟琳预想的要耐心。

“嗯，老实说因为你的人没有到位，我一直忙着帮马丁做产品演示。”

屋里一片寂静。

尼克希望能明确提出问题：“好吧，我的人有谁没有到位？”

卡洛斯不想直说：“我不是抱怨他们，只是……”

尼克打断他：“没关系，卡洛斯，告诉我谁应该多参与一些。”

“嗯，我想主要是杰克应该帮忙，然后是肯，我想如果可能……”

这时凯瑟琳打断说：“有没有人注意到有什么问题？”

尼克率先回答说：“是的，我需要和我的员工沟通一下，确认他们准备好了帮卡洛斯的忙。”

凯瑟琳承认确实是这样，但是她指的是另外的事：“但是卡洛斯呢，你不觉得他应该早些找你解决这个问题，而不是等到今天吗？他没有开始竞争分析，但是你们谁也没提出来。”

屋里又陷入了令人不快的沉寂。

卡洛斯并没有因为老板的问题而不高兴，他似乎很客观地看待这个问题。马丁插进来：“要提醒一个总是很忙的人不太容易。”

凯瑟琳点点头，随后坚定地补充道：“你说得对，但这不能作为理由。事实上卡洛斯是公司的主管，他应该更好地实施我们的决策，我们还应该提醒那些没有听他安排的人。”

凯瑟琳注意到卡洛斯这时有点儿成为众矢之的了，所以她明确地告诉他：“卡洛斯，我只是拿你举个例子，因为你更容易犯这样的错误，其他人也是如此。有的人很难共担责任，因为他们太重要了，很多工作都要管一些。有的人不愿意负责，还有人过于斤斤计较。我想任何人都不会轻易对一件事情负责，甚至是对自己的孩子。”

这个说法得到了在场的一些人的赞同。凯瑟琳继续说道：“我希望你们能相互督促，看看都做了些什么，怎样安排时间，有没有取得进

展等。”

米琪提出反对意见：“但是那样的话似乎就缺乏信任了。”

凯瑟琳摇摇头说：“不会的。信任并不是认为别人和自己一样，不需要改进；信任是指当你的同事督促你前进的时候，你能够认识到他们这样做是因为他们关心这支团队。”

尼克澄清说：“但是我们要讲究方法，不能打击别人。”

他的话听起来更像一个问题，于是凯瑟琳回答说：“正是如此。要礼貌地指出来，要使人觉得他们并没有做错什么。但是不管怎样，一定要指出来，不能保留不说。”

大家看起来充分理解了这句话，等了一会儿，凯瑟琳示意让尼克继续说。

尼克很高兴地继续说道：“好的。我们说到第三个任务了，这一点是关于销售培训计划，是由我自己负责的。我们刚刚开始，我为我的销售员们拟订了两天的培训计划，我认为在座的各位到时候都应该参加。”

米琪疑惑地说：“为什么？”

“因为我们每个人都该把自己当成销售人员，尤其是现在最重要的任务是赢得那18家新客户。”

凯瑟琳确认说：“对。”

尼克继续说：“那么我们都要参加，我们需要弄清楚怎样做才能对销售人员有所帮助。”尼克把培训时间告诉大家，他们都记在了各自的日程表中。

米琪还是显得有些烦躁。

“有什么问题吗，米琪？”尼克问。

“没有，继续吧。”

尼克不想继续，因为米琪明明有不满的地方，他继续催促她说：“不，如果你认为自己有理由不参加销售培训，我很愿意听一听。”他停下来看着她会不会作出反应，但她没有那样做。于是，他继续说：“老实说，我认为没有什么比这更重要的了。”

这时，米琪嘲讽地说道：“好吧，那样的话，我也希望大家下周都能参加我召开的产品市场会议。”

尼克认真地说：“真的吗？如果你认为我们都到场会有所帮助，那么我们就都去。”

米琪冲口而出道：“不用了，我只是随便说说而已。我会去参加你的销售培训。除了马丁之外，我不需要别人参加我的产品市场会议。”

这时凯瑟琳清楚地意识到米琪必须离开这支团队。不幸的是，接下来的5分钟比凯瑟琳预想的还要糟。

个人成绩

现在尼克进行到列表中的第四项："好，我们的产品手册做得怎么样了？"他这个问题是问米琪的。

"我们已经完成了。"米琪想尽量不显得扬扬自得，但是大家还是都看出她确实非常得意。

尼克有点惊讶："真的吗？"

米琪觉得同事们不太相信她，她伸手从电脑包中取出一叠散页纸，把它们传发给每个人："这个计划下星期就可以拿去印刷。"

大家仔细查看着手册的设计和内容，屋里寂静无声。凯瑟琳能够感觉到大多数人对这份材料的质量感到满意。

但是尼克看上去不那么高兴："你是不是能跟我说说这事？我们的销售人员为这些手册出去做了客户调研，现在他们肯定会有点儿恼火，因为他们会发现自己的投入并没有……"

米琪打断说："我的员工比公司里任何人都了解这项工作。如果你想让你部门的人补充一些内容，我没意见。"她虽然这样说，但显然觉得没有这个必要。

尼克看上去有点儿气愤，不仅因为对眼前这份东西大感意外，而且因为米琪向他呈现这份东西的方式竟如此无礼。随后米琪说道："好吧，我会给你一份名单，在我们拿去印刷之前这些人需要看一下手册。"

米琪的进步就因为她对尼克的态度而被抹杀了。

杰夫想打个圆场：“好吧，不管怎样，你和你的员工做得很好。”

米琪听到这个肯定，又有点儿得意忘形起来：“嗯，我投入了很多精力，这是我做得最成功的宣传品。”

大家看着这位同事如此缺乏谦逊的品质，都很不舒服。

这时凯瑟琳觉得应该到此为止了。她告诉大家中午可以好好休息一下，到下午6点吃饭的时候再回来。她让大家回去，只留下米琪。

辞退

大家都离开了会议室，门一关上，凯瑟琳就感到一丝疲惫，很想独自出去散步。我什么时候能够做完这些事呀，她想着，但她知道自己已经没有退路了。

米琪并不清楚凯瑟琳让她留下的目的。凯瑟琳不知道这对米琪来说是解脱还是痛苦，但她马上就会知道答案了。

“我们要谈的可能你会觉得不太好受，米琪，你要有心理准备。”

这位市场部主管的眼睛里闪过一丝醒悟，但她很快就恢复了常态：“是吗？”

凯瑟琳深吸了一口气，直截了当地说：“我认为你不适合这支团队，我知道你也不愿意待在这里。你明白我的意思吗？”

米琪非常吃惊，这让凯瑟琳很难受，不过她告诉自己必须面对这一切。

米琪简直无法相信：“我？你开玩笑吧！在所有人中，你认为我……”她没有说完，紧紧盯着凯瑟琳，“我？”

奇怪的是，事情摆在桌面上，此时凯瑟琳反而觉得轻松多了。她见过很多主管在这种场合下能够保持镇定，而且米琪比一般的人更聪明。

“这是为什么？”米琪问。

凯瑟琳平静地解释说：“米琪，你不太尊重你的同事，不愿意向他们敞开心扉。在会议上，你给其他所有人包括我，造成了消极影响。”虽然凯瑟琳知道自己所说的一点儿没错，但还是觉得对于一个没有思想准备的人来说，这种指责似乎太直接了。

“你认为我不尊重同事？问题是他们不尊重我。”米琪话一出口，就意识到这话其实出卖了自己。她略显疲惫，试图解释说：“他们无视我的才干和经验，而且他们根本不知道怎样宣传软件产品。”

凯瑟琳静静地听着米琪的话，这些话更加坚定了凯瑟琳的决心。

米琪觉察到了这一点。她很平静，但开始怨恨，向凯瑟琳进攻：“凯瑟琳，你知道如果我走的话，董事会会有什么反应吗？在不到一个月的时间里，你已经失去了销售主管和市场部主管。如果我是你的话，我就会担心自己的饭碗了。”

“非常感谢你的关心，米琪。”凯瑟琳的回答稍稍带一点讽刺意味，“但我的工作不是取悦董事会，而是建立一支能使这家公司顺利运转起来的管理团队。”她用同情的语气说：“我只是想你不会喜欢在这种处境下继续留在公司。”

米琪这时吸了一口气：“你认为只要我走，公司就可以好起来了吗？”

凯瑟琳点头说：“是的，我是这样认为的。而且说实话，我相信那样对你个人也是有好处的。”

“你怎么知道？”

凯瑟琳真诚而温和地告诉她：“你也许会找到更欣赏你的才干和风格的公司。”下边的话凯瑟琳本不想说，但她觉得米琪应该听听这话，于是继续说道：“但如果你不反省自己的话，恐怕一切没那么容易。”

“什么意思？”

“我是说你不容易相处，米琪，也许是因为决策科技有限公司的问题……”

米琪没等凯瑟琳说完就打断了她：“当然是决策科技有限公司的问题，我以前从来没有遇到过这样的事情。”

凯瑟琳不相信这一点，但她不想在米琪的伤口上撒盐：“如果是这样的话，你在别的公司肯定会更愉快的。”

米琪盯着面前的桌子，凯瑟琳认为她已经清楚当前的局势，甚至可能接受事实了，但她想错了。

离开或改变

米琪离开了会议室，以便整理一下自己的思路。几分钟之后她又回来了，看上去比刚才更情绪化，而且更坚定。

“好吧，首先我不会辞职，你要我走的话就得解雇我。我的丈夫是一名律师，我想你和我打官司的时候不会好过。”

凯瑟琳没有畏缩，反而充满真诚和同情地回答：“我不会解雇你，你并不是非走不可。”

米琪看起来很困惑。

“但是你的行为必须彻底改变，而且要很快改变。”凯瑟琳停了停，让米琪考虑她所说的话，“说实话，我不知道你是不是愿意做这些改变。”

米琪的表情表明她肯定不愿意作出改变，她辩解说：“我不觉得我的行为有什么问题。”

凯瑟琳说：“当然你的行为不是这里唯一的问题，但却是一个很实际的问题。你根本不参与你部门之外的事情，你不接受同事的意见，或者当你做错的时候也不道歉。”

“当我做错的时候？”米琪想知道是怎么回事。

凯瑟琳不敢肯定米琪是假装还是真的没有意识到。不管是哪种情况，她必须明确地告诉米琪，于是平静地说：“我不知道该怎么说。你总是翻白眼，对别人作出失礼的评论，比如指责马丁是自大狂。你不

喜欢参加销售培训，而那是公司当前最重要的任务。我必须说所有这些行为都很出格。”

米琪站在那里发愣。在铁的事实面前，她似乎突然意识到了自己尴尬的处境。但是在她缴械认输之前，她还剩一些弹药没有发射出来：“听着，我受够了别人指责我。我不会改变自己去适应这样一支差劲的团队，但我也不会按你的意思离开，这是原则性的问题。”

凯瑟琳充满信心地问：“什么原则？”

米琪一时答不上来。凯瑟琳不急于打破沉寂，她想让米琪充分意识到自己的话是不能成立的。最后，米琪说道：“我要3个月的工资赔偿，还有我的股权必须兑现，正式文件上必须表明是我自己主动提出辞职。”

凯瑟琳很愿意满足米琪的这些要求，但她知道不能表现得过于欣喜：“我不知道能不能满足你提出的这些条件，但我会尽力去做。”

又过了几分钟。

“那么你想让我现在就走吗？我是说都不能等到我吃完饭？”

凯瑟琳点点头：“下星期你来公司收拾你的东西，到人力资源部办理离职手续，我尽量为你提供你刚才所要求的东西。”

“你知道你们其实已经不行了，不是吗？”米琪想要惩罚凯瑟琳，“我是说你们没有销售主管和市场部主管了，而且这样的话我手下也会有一些人离开。”

凯瑟琳以前经历过不少这种情况，而且她已经同米琪的下属接触过，知道他们和别人一样也了解自己主管的缺点。但她觉得最好装出

很关注这件事的样子：“如果那样的话，我当然能够理解，但我希望不会那样。”

米琪摇了摇头，似乎又要开始长篇大论，但她最后拿起电脑包就走了。

沉重一击

在剩余的午休时间，凯瑟琳在葡萄园里散步。当大家重新聚集在一起的时候，她觉得精力很充沛，但是完全没有预料到随后发生的事情。

还没等凯瑟琳提出这个话题，尼克就问：“米琪去哪儿了？”

凯瑟琳遗憾地告诉他们：“米琪不会回来了，她要离开公司了。”

凯瑟琳没有想到在座的人会如此惊讶。

“这怎么可能呢？”简很想知道是怎么回事。

“我在这里说的必须保密，因为这涉及离职员工的法律权利。”大家都点点头。

凯瑟琳于是开门见山：“我认为米琪不愿意改变自己的言行，而她的行为对团队造成了伤害，所以我请她离开公司。”

没有人说话，他们只是互相看着对方以及面前桌子上的宣传手册。

终于，卡洛斯开口了：“我不知道该说什么，她怎么对待这件事的？我们的市场工作怎么办？”

尼克也问道：“我们怎么对员工解释，怎样告诉媒体？”

虽然凯瑟琳对他们的反应感到吃惊，但马上给出了答案：“关于米琪的反应我不想说得太多，她有点意外，有点恼火，不过这并不奇

怪。”

大家等着凯瑟琳回答另外几个问题。

她继续说道：“我们要继续做市场工作，我们会再找一个人来担任市场部主管。不过，我们公司现在有很多值得一用的人可以暂时接管这些工作，我一点儿都不担心。”

大家似乎都理解并且同意凯瑟琳的解释。

“我们可以告诉员工和媒体，米琪到别处继续发展了，在这种问题上我们没有更多的解释余地，但是我们不要被别人的反应吓倒。只要我们齐心协力，取得进步，员工和那些评论家就不会说什么了。而且我认为大多数人，尤其是员工，不会觉得太意外。”

虽然凯瑟琳很自信，她的话也很符合逻辑，但屋里的气氛还是趋于消沉。凯瑟琳知道她应该把重点放在实际问题上，这样才可以督促他们振作精神，但她不清楚自己要抛出多少话题才能让大家不去想米琪的事情。

打消疑虑

从当天晚上到第二天下午，他们主要讨论业务的细节问题，讨论重点放在销售上。虽然团队明显地取得了一些进展，但凯瑟琳无法否认米琪的离去仍然影响着会议的气氛。她决定冒险一试。

午饭过后，凯瑟琳对全体人员说：“我想花几分钟时间说一些题外话，我想知道你们对于米琪离开公司有什么看法。因为在下周向公司的员工说明之前，我们这里的人需要确保意见一致。”凯瑟琳知道，即使表现最差的员工离开，同事们也会对他充满同情，同时对自己的职位感到担心。

大家环视四周，看看有没有人第一个发言。尼克先说话了：“我想我现在很担心管理层再失去一名成员。”

凯瑟琳点头表示理解，她其实很想说：不过米琪从来就没有真正成为这其中的一员。

简补充道：“我知道她很难相处，但她的工作质量还是很高的，而且当前市场工作非常关键，也许我们应该对她更宽容一些。”

凯瑟琳点点头说：“还有吗？”

马丁举起手，无可奈何地说：“我只是想下一个该轮到谁了。”

过了一会儿，凯瑟琳说道：“我来简短地告诉你们一个关于我个人的故事，一个不太光彩的故事。”

这引起了每个人的注意。

凯瑟琳皱皱眉，似乎一提起这件事就很不舒服："我在商学院念书的最后半年，在旧金山一家著名的零售公司找到了一份负责人的工作，主管一个财务分析的小部门。那是我第一次真正负责管理工作，而且当时我希望毕业以后能一直在那家公司工作。"

尽管凯瑟琳不太善于在大庭广众之下讲话，但她有时很会讲故事："我接管了一个很不错的团队，他们工作都很努力。其中有一个人尤其如此，他提交的绝大部分报告，都比别人的要出色。我叫他弗莱德。弗莱德完成了所有分配给他的任务，成为我最信赖的员工。"

"听起来不错呀。"尼克说。

凯瑟琳抬了抬眉毛："我还没说完呢——但是部门里的其他人都受不了弗莱德，说实话他也很让我头疼。他从来不帮助别人，还非得让每个人都知道他的工作做得有多么好，事实上他确实做得好，即使是痛恨他的人也不得不承认这一点。其他员工多次来我这里提意见。我很关注这件事，而且有一次我半正式地和弗莱德谈了一次，希望他改进自己的做法。不过绝大部分时间我还是容忍了他，因为我觉得别人可能出于嫉妒他的才干，才会对他有那么大的意见。更重要的是，我不能开除表现最好的员工。"

大家看上去很理解她的做法。

凯瑟琳继续说道："后来部门的效益开始下滑，于是我给弗莱德分配更多的工作，他虽然有点儿抱怨，但还是完成了所有任务。在我心里，他是部门里扛大梁的人物。很快部门的士气迅速低落，大家的表现更不尽如人意了。又有很多分析师到我这里抱怨弗莱德的问题，很明显他对部门的负面影响比我想象的要大。我一夜没睡，仔细考虑这个问题，然后做了一个决定。"

杰夫提问说："你解雇他了？"

凯瑟琳不好意思地笑了：“没有，我提升了他。”

大家都低下了头。

凯瑟琳点点头：“不错，他是我提升的第一个主管。第二个星期，我的7个分析师中有3个走了，部门内部一片混乱。我们的工作落后了，我的上司把我叫去谈谈到底发生了什么。我说了弗莱德的事，以及为什么我失去了3个分析师。第二天，我的头儿做了一个重大的决定。”

杰夫又问道：“他解雇了弗莱德？”

凯瑟琳苦笑着说：“不，他解雇了我。”

大家看起来很惊讶。简想让凯瑟琳好受一点：“但是公司不应该随便解雇负责人的。”

凯瑟琳自嘲地说：“是这样。但实际情况是突然间雇佣关系不存在了，他们再也不会打扰我了。”

尼克和马丁差点儿笑出声来。凯瑟琳说出了他们心中所想的：“那和解雇不是一样嘛。”

大家都笑了。

“那弗莱德后来怎样了呢？”杰夫很想知道。

“我听说他几个星期后离开了，他们另外找人管理那个部门。他离开不到一个星期，部门的效益就急剧攀升，而且是在少了3个分析师的情况下。”

“你是说弗莱德的做法导致了整个团队的效益下降了50% 吗？”

“不，不是弗莱德的做法。”

他们看起来一头雾水。

“是我对他的容忍导致了这些。他们解雇我是对了。”

没有人说话。他们把她所讲的和当前的情况联系起来，在体会老板的伤痛。

过了一会儿，凯瑟琳把话题拉回来：“我不想失去你们中的任何一个人，所以我让米琪离开。”

这时，在场的所有人终于理解了她的做法。

重整旗鼓

回到公司后，凯瑟琳召开了一次全体员工大会，讨论米琪的离职以及其他一些事情。虽然她很巧妙而镇静地公布了这个消息，但这还是在员工中间引起了超出主管们意料的反应。虽然主管们承认这种反应大多不是因为失去米琪造成的，而是因为这件事情的引申含义，但这确实降低了大家的工作热情。

于是在下一个领导层会议上，凯瑟琳让大家用一个小时的时间讨论安排市场部主管人选的问题。大家激烈地讨论是否应该提升米琪的直接下属。

凯瑟琳说："好，刚才这个讨论很好，我听到了所有人的意见，还有谁有什么补充吗？"

没有人出声，于是凯瑟琳继续说道："我认为我们应该找一个能够帮助市场部发展、树立品牌的人。虽然我很想在公司内部找一个人选，但我现在还没有看到有谁完全具备这个条件，所以我认为我们应该出去寻找一个合适的市场部主管。"

大家都点头表示同意，包括那些刚才持反对意见的人。

"我可以向大家保证，我们会找到合适的人选。在座的所有人都需要面试求职者，直到找到合适的人为止。这个人应该能够信任别人，正确处理矛盾，参与集体决策，对同事负责，把精力放在团队的成绩而不是个人表现上。"

凯瑟琳发现她的成员们已经开始接受她的理论了。她请杰夫组织选拔新市场部主管的工作，然后把话题转向成本预算。

尼克汇报说他已经取得了一定进展，但是美国国内一些地区的情况了解起来有些困难：“我认为我们需要安排更多的人出去做调研。”

简知道尼克是想申请更多的经费，所以想马上打消他的念头：“我不想增加更多的花销，因为那样做只能使你的工作定额增高，我们不能陷入这种恶性循环。”

尼克猛吸了一口气，恼怒地摇摇头，好像说：你又来了。别人还不知道怎么回事，尼克和简就开始激烈地争论起来，试图说服对方和其他人同意自己的观点。

过了一会儿，争论停了下来，简靠在椅子上恼火地说：“这里的情况一点也没变，也许我们的问题所在根本不是米琪。”

这使得大家更沉默了。

凯瑟琳笑着插话进来：“没关系，没关系，我看没有什么不对的。这样的争论正是我们上个月刚谈到的，很好呀。”

简想解释一下：“我可不这样认为，简直像吵架一样。”

“你们是在吵呀，但你们是为了工作而吵嘛，这是你们的职责。不这样的话，你们就会把问题留给你们的员工了，而他们可能根本解决不了这些问题，他们希望你们能解决，这样他们工作的时候目标就更明确了。”

简看起来很疲惫：“但愿我做的这些都值得。”

凯瑟琳又笑了：“相信我，比你想象的还要值得。”

在接下来的两个星期，凯瑟琳开始更严格地要求大家的言行。她指责马丁在会议上显得过于自大而破坏了大家的相互信任；她还要求

卡洛斯在会议上直接批评大家对客户服务问题缺乏责任心；她花了好几个晚上和简及尼克探讨关于预算的分歧，因为她知道这个问题是不可避免的。

更重要的是，大家的反应越来越好。虽然他们有时有点儿抵触情绪，但没有人怀疑凯瑟琳的做法，他们似乎培养出了真正的集体观念。

凯瑟琳现在关心的唯一问题，就是让这种情况一直持续下去，直到大家看到成果。

第4章
收获

在接下来的一年，公司的销售额一路攀升。

收获

虽然凯瑟琳的最后一次纳帕谷会议有一种和以前不一样的气氛，但开头还是和以前一样："我们的管理层比竞争对手更富经验，我们有更多的资金，感谢马丁和他的团队，我们有更好的核心技术，而且我们有更强大的董事会。我们有这么多的优势，赢利和客户数量却落在两个竞争对手的后面，我想大家都知道原因是什么了。"

尼克举手说："凯瑟琳，我希望你不要再重复这些了。"

如果在一个月以前有人说这样唐突的话，所有人都会感到吃惊，但现在没人觉得奇怪了。

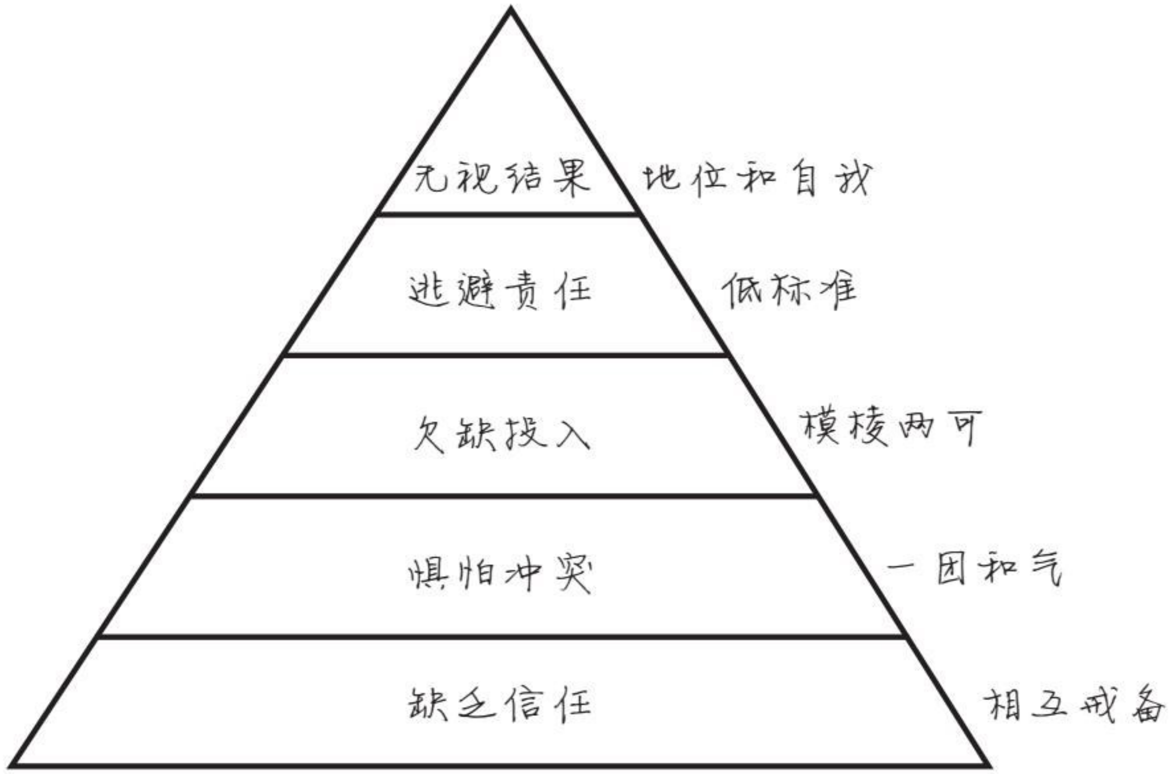
"为什么？"

尼克皱起眉头，想找到合适的措辞："我想如果在几个星期之前说这些还可以，但现在我们已经……"尼克不需要说完大家就明白了。

凯瑟琳温和地解释说："当我们的情况不是这样的时候，我自然就不会重复了。但我们现在仍然落后于两个竞争对手，我们还没有成为一支足够好的团队。"

凯瑟琳继续说道："但我们已经走上正轨。我们今天需要做的第一件事就是回顾一下我们的团队协作搞得如何。"

凯瑟琳走到记录板前，再次画上那个三角，把团队协作的五大障碍填充进去。



然后她问大家：“我们做得怎样？”

大家重新审视记录板上的模块，同时思考着凯瑟琳的问题。

杰夫先开口了：“我们肯定要比一个月之前更加相互信任。”在座的人都点了点头，杰夫继续说道：“不过我们还需要继续努力。”大家又点点头。

简补充道：“虽然我还不太适应，但我们的争论明显多了。”

凯瑟琳肯定她的说法：“我认为任何人都不会完全适应争论。如果争论不带有一点刺痛的话，就不能称其为争论了。关键是要切实地去争论。”

简对这个解释很满意。

尼克插话说：“说到投入，我们绝对比以前更能达成共识了，但接下来的责任心这一点最使我担心。”

“为什么？”杰夫问。

“因为我不知道当有人不能做好工作或者对团队不利时，我们会不会去干预。”

“我肯定会去干预。”

出人意料的是，这话从马丁的嘴里说出来了。他解释说：“我不想让事情变回以前的样子。如果原则和人际关系有冲突的话，我选择原则。”

尼克对这个狡黠的同事笑了笑，继续下一个模块：“我觉得我们不存在过分注重个人成绩的问题，如果我们的公司不能运转起来，我们谁也不会走的。”

凯瑟琳非常高兴地看到整个会议室的人都赞同地点头，这时她却决定给大家的热情降降温。

“听我说，我基本同意你们刚才对这支团队的评价，你们正朝着正确的方向前进。但我要提醒你们，在今后的几个月，你们可能要不止一次地质疑自己到底有没有取得进步。在我们的言行有了变化之后，还要再等几个星期才会对经营状况产生影响。”

大家表示赞同，凯瑟琳还不放心，决定再多嘱咐他们一次：“我告诉你们这些，是因为我们还没有摆脱困境。我以前见过很多团队，他们的进步比我们还大，可最后还是退回到老样子。这就像人们制定了纪律，但最后不能遵守一样。”

虽然凯瑟琳很遗憾在大家感觉胜利的时候必须给他们降降温，但她还是松了一口气，因为她已经给大家打了预防针，以免大家像其他团队一样最终退步。在随后的两天，这支团队确实体会到了凯瑟琳所说的这种阴晴不定的状况。有时大家很高兴一起合作，有时则好像不太容易沟通。他们努力解决业务问题，把它们一个一个地拿出来讨论。有趣的是，他们很少提出团队协作的概念，凯瑟琳解释说这是好现象，因为提得越少，越说明这种意识已经深入人心、成为共识了。她在休息和用餐时的多次观察证明了她是对的。

首先，大家似乎愿意待在一起，不像第一次会议时那样单独活动，他们在一起相处时经常谈笑风生。会议结束后，虽然大家都疲惫不堪，但回到公司后马上着手落实会议决议。

士气高昂

最后一次纳帕谷会议之后3个月，凯瑟琳在当地一家饭店里召开第一次季度会议，为时两天。新的市场部主管名叫约瑟夫·查尔斯，他在一个星期前进入决策科技有限公司，这是他和大家一起参加的第一次会议。

凯瑟琳在会议开始的时候出其不意地说："记得绿香蕉公司吗？就是上个季度我们讨论要不要收购的那家公司？"

在座的人点点头。

"好，显然尼克当时说对了，它确实是我们的潜在竞争对手，现在它反过来想收购我们。"

除了杰夫因为是董事会成员已经知道了这个消息，其他人都惊奇无比。最吃惊的要数尼克："我以为这家公司陷入经济困境了呢。"

"他们当时确实陷入经济困境了，"凯瑟琳解释说，"我猜他们上个月准是筹到了一大笔钱，现在正急于花出去。他们已经正式向我们提出收购了。"

"开价多少？"简问道。

凯瑟琳看看笔记："比我们当前资产评估的价格要高很多。如果让他们收购的话，我们在座的各位收入都会提高。"

简继续问："董事会怎么说？"

杰夫替凯瑟琳回答说："董事会让咱们决定。"

没有人说话。似乎大家都在为自己的潜在收入作开支预算，或者在想其他类似的事。

终于，有人用几乎愤怒的英国口音打破了沉寂：“休想！”

所有人都把头转向他们的技术部主管，大家从来没有见过他这样情绪激动。他解释说：“我绝对不会放弃这一切，把公司交给一家稀奇古怪的水果公司。”

大家哄堂大笑。

简的话把他们拉回现实：“我认为我们不应该这么快就否决这个提议。我们还不能肯定自己能不能赚到钱，而摆在我们面前的却是实实在在的现金。”

杰夫同意首席财务官的观点：“董事会当然觉得这是个不错的提议。”

马丁似乎不相信杰夫的话是真的：“那样的话，董事会为什么还让我们做决定呢？”

杰夫停了一下，然后解释说：“因为董事会想知道我们心中是不是都有一团火。”

马丁皱眉说：“有什么？”

杰夫向他的这名英国同事解释说：“他们想知道我们愿不愿意待在公司，是不是真正地想融入公司和这个团队。”

约瑟夫对眼前的局面总结道：“这听起来像一个士气调查呀。”

卡洛斯在会议开始后第一次发言：“我不同意让他们收购。”

杰夫接着说：“我也是，绝对不同意。”

尼克点点头，凯瑟琳和约瑟夫也是一样。

马丁看着简：“你呢？”

她犹豫了一会儿：“卖给绿香蕉公司？你们没有开玩笑吧？”

大家又是哄堂大笑。

凯瑟琳马上重新主持会议，希望保持大家的积极性，讨论一些实际的问题：“好吧，今天我们还有很多其他的重要话题，我们开始吧。”

在接下来的几个小时，在大家的帮助下，约瑟夫了解了团队协作的五大障碍。尼克讲解相互信任的重要性，简和杰夫一起说明必要的争论和取得共识这两点，卡洛斯描述了成员之间相互监督的必要性，马丁解释最后一项：工作成果的判定标准问题。他们询问约瑟夫所做的迈尔斯–布里格斯类型指标的情况，为他介绍每个人的职务和职责以及大家共同的目标。

更重要的是，接下来他们进行了激烈的辩论，这是约瑟夫以前闻所未闻的。他们在辩论的最后非常清楚地达成一致，谁也没有遗留一丝怨恨。他们有几次直接指出对方的弱点，这让约瑟夫有点儿不舒服，但每次大家都会把话题再拉回到工作上。

会议结束后，约瑟夫认识到自己加入了一支非同寻常的、热情洋溢的管理团队，他希望自己能马上融入其中。

一路攀升

在接下来的一年，决策科技有限公司的销售额一路攀升，在第三季度就达到了全年的预期收入，成为业内首屈一指、举足轻重的公司。只不过，它还没能与紧随其后的竞争对手完全拉开距离。

由于取得了实质性的进展，公司的员工数量不再减少，士气越来越高，只有当公司暂时处于小的回落时才有员工离开。

有趣的是，当这种情况发生时，连董事长都会亲自给凯瑟琳打电话，鼓励她不要灰心，因为她取得的进步还是很明显的。

公司共有250多名员工，凯瑟琳决定应该减少她的直接下属的数量。她坚信公司的规模越大，高层管理人员的数量应该越少。现在加上新到的销售主管和人力资源主管，她的管理团队已经有8个人了，这几乎是个难以控制的人数。凯瑟琳目前还能够应付周末的一对一交流，可是开会时9个人坐在一起，不利于进行快速的实质性讨论。虽然团队成员都很团结，但迟早会出现问题。

于是，在最后一次纳帕谷会议结束一年多之后，凯瑟琳决定实施一些组织上的变革，并且明确而巧妙地告诉了她的团队成员。尼克可以继续担任首席运营官的职务，这时他才觉得自己真正赢得了这个职位；卡洛斯和新的销售主管将向尼克汇报工作，不再作为首席执行官的直接下属；而人力资源部的主管将隶属于简。这样凯瑟琳还剩下5个直接下属：首席技术官马丁、首席财务官简、首席运营官尼克、市场部主管约瑟夫以及业务发展部主管杰夫。

一星期后，凯瑟琳召开了第二次季度会议。还没等凯瑟琳宣布会议开始，简就问道：“杰夫去哪了？”

凯瑟琳郑重其事地回答：“这是我今天要说的第一件事，杰夫不再参加这类会议了。”

所有人都很惊讶，既惊讶凯瑟琳所说的，又奇怪她说得那么若无其事。

终于，简提出了大家都想问的问题：“杰夫走了？”

凯瑟琳听到这个问题好像很吃惊的样子：“没有呀。”

马丁随后问道：“你没有解雇他吧？”

突然之间，凯瑟琳明白大家误会了：“当然没有。我为什么要解雇杰夫？只是从现在开始，他将直接向尼克汇报工作。他和我都认为他调换到这个新的岗位很有意义。”

大家都松了一口气，因为他们担心的最坏结果已经被否认了，但他们还是有点儿迷惑。

简追问道：“凯瑟琳，我知道那样做肯定有意义。而且说实话，我想尼克一定很高兴有杰夫在他的团队里。”

尼克点头认可她的说法，简继续说道：“但是你不觉得他不再作为你的直接下属会很失落吗？我的意思是说，我们虽然不在意职位高低，但他是董事会的成员，是公司的创建者。你有没有想过这对他来说意味着什么？”

凯瑟琳自豪地笑了，她很高兴大家如此关心同事的感受。“朋友们，这是杰夫本人的主意。”大家一时都没有反应过来，凯瑟琳继续说

道，“他说他虽然很想待在这支管理团队里，但他认为自己在尼克的团队里工作更有意义。事实上我给了他一次重新考虑的机会，他坚持认为那样做不论对公司还是对团队，都有好处。”

凯瑟琳停了停，大家这时充分感受到他们的前任CEO是如此顾全大局。

然后她继续说道：“我想我们应该感谢杰夫以及公司里所有为大局着想的人。我们开会吧。”

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

第二部分
模式

虽然建立一支高度团结一致的团队非常难，但其过程并不复杂。事实上，关键是要使事情化繁为简，不论你领导的是一家跨国公司的管理团队，还是一家大型企业的一个部门，或者你只是一支需要改进的团队中的一员。从这个意义上来讲，这一部分提供了清晰、精确、实用的指导，帮助你使用团队协作的五大障碍的模块去改进你的队伍。祝你好运！

THE FIVE
DYSFUNCTIONS
OF
A TEAM

模式概述

五大障碍共同形成了一个模式，每一项都可能成为致命杀手。

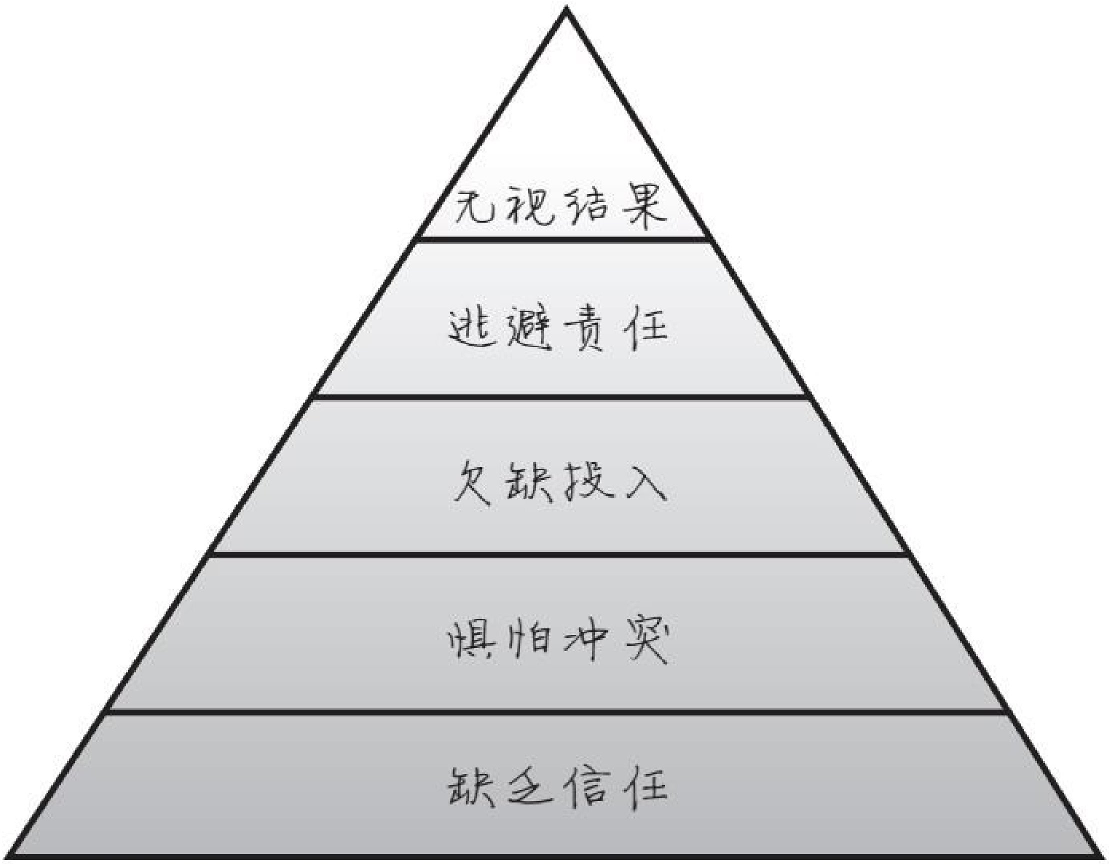
从我与CEO及他们的团队一起工作的经验中，我明白了两个基本的事实：第一，大多数企业中，真正的团队协作仍然很难实现；第二，企业之所以不能实现良好的团队协作，是因为它们不自觉地陷入了五个很普通但却很危险的沼泽之中，我在这里称其为团队协作的五大障碍。

人们很可能误以为这五大障碍是各自独立的，实际上它们共同形成了一个模式，这使得它们中的每一项都可能成为企业团队的致命杀手。因此，我们有必要在这里简要介绍团队协作的这五大障碍以及它们共同形成的模式，这样有助于更清楚地说明问题。

1.团队协作的第一大障碍是团队成员之间**缺乏信任**。该问题源于团队成员大都害怕成为别人攻击的对象。大家不愿意相互敞开心扉，承认自己的缺点和弱项，从而导致无法建立相互信任的基础。

2.无法建立相互信任的危害极大，因为它为第二大障碍——**惧怕冲突**奠定了基础。缺乏信任的团队无法产生直接而激烈的思想

交锋，取而代之的是毫无针对性的讨论以及无关痛痒的意见。



3.缺乏必要的争论之所以成为不利的问题，是因为它必然致使团队协作面临第三大障碍：**欠缺投入**。团队成员如果不能切实投入，在热烈、公开的辩论中表达自己的意见，他们即使表面上在会议中达成一致，也很少能够真正统一意见，作出决策。

4.因为投入不够，且实际上并没有达成共识，团队成员就会**逃避责任**，这就是第四大障碍。由于没有在计划或行动上真正达成一致，所以即使最认真负责的人发现同事的行为有损集体利益的时候，也会犹豫不决而不予以指出。

5.如果团队成员不能相互负责、督促，第五大障碍就有了赖以滋生的土壤。当团队成员把个人的需要（如个人利益、职业前途或能力认可）或甚至他们的分支部门的利益放在整个团队的共同利益之上时，就导致了**无视结果**。

就这样，根据连锁反应，只要这五大障碍中有一项发生，整个团队就要深受其害了。

另外一个理解该模式的方法是从相反的角度考虑——也就是从积极方面入手，设想一下真正团结一致的团队的特征：

1.成员之间相互信任。

2.针对不同意见进行直接的辩论。

3.积极投入到决策和行动计划中去。

4.对影响工作计划的行为负责。

5.把重点放在集体成绩上。

这听起来很简单，因为事情本身就是如此，至少在理论上简明易懂。然而要在实际中做到这些却是难上加难，因为那样需要高度的组织纪律性和持久性，能够做到这些的团队不多。

在深入分析每种障碍并探讨解决方法之前，你可能需要评估你的团队，找到解决问题的突破点。

THE FIVE
DYSFUNCTIONS
OF
A TEAM

团队评估

这份调查表是衡量你的团队受五大障碍影响的诊断工具。

这份调查表是直接评估你的团队受五大障碍影响程度的诊断工具。调查表的最后将告诉你怎样记录结果以及得出结论。建议团队中的所有成员分别填写这份表格，然后查看结果，讨论他们填写内容的差异及其所代表的含义。

说明： 请使用以下计分标准评估你的团队。评估的真实性很重要，应避免反复推敲答案后再选。

3=经常

2=有时

1=很少

——1. 团队成员在讨论事务时非常热烈，且不存在相互提防的情况。

——2. 团队成员互相提醒对方的缺点或不利于工作的行为。

——3. 团队成员了解同事所负责的工作，知道该工作对集体利益的作用。

——4. 当团队成员的言行不当或有损于集体时，他们会马上真诚地表示歉意。

——5. 团队成员愿意为集体的利益牺牲部门或个人的利益（如申请预算的多少、头衔等）。

——6. 团队成员敢于公开承认自己的缺点和错误。

——7. 团队的会议令人鼓舞而不枯燥。

——8. 尽管会议开始的时候有分歧，但是结束时，大家相信所有人都能够按照达成的一致意见行动。

——9. 如果集体目标不能实现，士气将大受影响。

——10. 在会议期间，大家把最重要的也是最棘手的问题拿出来共同探讨。

——11. 如果有人被解聘，团队成员都很关注这件事。

——12. 团队成员了解彼此的业余生活，而且能够相互攀谈这些内容。

——13. 团队成员讨论问题后能够找到明确的解决方案，并且马上开始实施。

——14. 团队成员相互监督他人的工作计划和进展。

——15. 团队成员不急于得到别人对自己贡献的肯定，但能够很快指出他人的成绩。

计分

请将你的得分填入下表，它们将与五大障碍相对应。

第一大障碍 缺乏信任	第二大障碍 惧怕冲突	第三大障碍 欠缺投入	第四大障碍 逃避责任	第五大障碍 无视结果
第 4 题：__	第 1 题：__	第 3 题：__	第 2 题：__	第 5 题：__
第 6 题：__	第 7 题：__	第 8 题：__	第 11 题：__	第 9 题：__
第 12 题：__	第 10 题：__	第 13 题：__	第 14 题：__	第 15 题：__
总分：__	**总分：__**	**总分：__**	**总分：__**	**总分：__**

8~9分说明你所在的团队不存在这些障碍；

6~7分说明你所在的团队存在这些障碍；

3~5分说明你所在的团队存在的障碍已经值得关注了。

不论你的团队得了多少分，你要了解每支团队都需要长期不懈的努力；否则，即使最优秀的团队也会退步到充满困扰的境地。

THE FIVE
DYSFUNCTIONS
OF
A TEAM

了解并克服五大障碍

如何克服团队协作的五大障碍?

第一大障碍：缺乏信任

信任是高效、团结一致的团队的核心。没有信任，团队协作则无从谈起。

遗憾的是，“信任”这个词被用得太多了，而且经常被滥用，以至于有时听起来带有婆婆妈妈或者华而不实的意味，因此很有必要阐明信任的具体含义。

谈到建立企业团队，信任是指团队成员相信同事的言行是出于好意，在团队里不必过分小心或相互戒备。事实上，团队成员必须放心地接受彼此的批评。

以上概念与我们通常说的有所不同，一般说来，信任是指以过去的经验为根据对一个人的行为作出预测。例如，我们相信一名一贯表现优秀的成员能够高质量地完成任务。

虽然这是很理想的情况，但是只有非常优秀的团队能够建立起这种信任。这需要团队成员敢于承认自己的弱项，而且不用担心别人会以此来攻击自己。这些弱项包括性格弱点、技术不足、人际交往的困扰、失误以及无法独立完成任务、需要别人的帮助等。

尽管以上所说的似乎不难做到，但实际上，只有当团队成员真正放心地把自己暴露在别人面前时，他们才能完全消除戒心，从而把全部精力集中到工作上，不用钩心斗角，尔虞我诈。

要在暴露弱点的基础上建立信任是非常不容易的，因为大多数成功人士在事业和学习过程中已经习惯了相互竞争、彼此戒备。要使他

们为了团队的利益而摒弃这些几乎成为本能的东西，虽然不容易做到，但却是好的团队所必需的。

如果一支团队的成员做不到相互信任，代价将是巨大的。他们将不得不把大量的时间和精力浪费在管理个人行为和促进相互沟通上，他们惧怕开会，也不愿意主动向别人寻求帮助。于是，缺乏信任的团队通常士气都非常低迷，效率低下的重复劳动也非常多。

缺乏信任的团队成员具有以下表现：

•隐藏自己的弱点和错误

•不愿请求别人帮助，也不愿给别人提出建设性的反馈意见•不愿为别人提供自己职责之外的帮助

•轻易对别人的用意和观点下结论而不去仔细思考

•不愿承认和学习别人的技术和经验

•浪费时间和精力去追求自己的特定目标

•对别人抱有不满和怨恨

•惧怕开会，寻找借口，尽量减少在一起的时间

充满信任的团队成员具有以下表现：

•承认自己的弱点和错误

•主动寻求别人的帮助

•欢迎别人对自己所负责的领域提出问题和给予关注

•在工作可能出现问题时，相互提醒

•愿意给别人提出反馈意见和帮助

- 赞赏并且学习别人的技术和经验
- 把时间和精力花在解决实际问题上，而不是流于形式
- 必要时向别人道歉，接受别人的道歉
- 珍惜集体会议或其他可以进行团队协作的机会

如何克服团队协作的第一大障碍

一个团队的成员之间怎样才能建立相互信任呢？基于暴露弱点的信任不是一夜之间就可以树立的，这需要成员们长期同甘共苦，慢慢了解彼此的个性。不过，通过努力，一支团队可以大大缩短建立信任所需的时间，在相对较短的时间内取得相互信任。以下是一些特定的方法。

个人背景介绍

只需不到一个小时，一支团队就可以完成建立相互信任的第一步。该步骤非常简单，只需大家在开会时围坐在一起，回答几个关于个人背景的问题。问题的设置不用过于敏感，通常可以包括家里有几个孩子，家乡在哪里，童年经历过什么样的挑战，个人爱好，第一份工作是什么，职业生涯中经历过哪些挫折，等等。通过回答这些普通的问题，团队成员可以拉近相互关系，彼此更亲密，认识到别人同自己一样，也是拥有有趣的背景和故事的普通人。这有助于相互理解，避免团队中有人作出对别人不公平或是不妥的行为。我们通常会惊讶地发现，有些团队中的成员对于彼此的背景知之甚少，而少量的个人信息却能有效减少彼此的隔阂。（该活动最短持续时间：30分钟。）

成员工作效率讨论

这项活动比前一项活动更具有力度和针对性，难度也相应较大。这需要团队成员指出同事为团队作出的最大贡献，以及最需要改进的地方，然后大家一起就每个人所说的进行讨论，讨论的对象通常可以从团队的领导者开始。

虽然这项活动看起来可能有些冒险，容易造成不满，但我们会惊喜地发现在一个小时之内，我们就能获得许多建设性的、有益的信息，而且活动通常会进行得很顺利。工作效率讨论需要大家相互信任才能提出有价值的建议，即使看上去不太协调的团队也能在不太紧张的气氛中进行这项活动。（该活动最短持续时间：60分钟）

个性及行为特点测试

测试团队成员的行为及个性特点是建立信任最有效的方法之一。这样做可以减少相互间的隔阂，建立相互了解和体谅的基础。

我认为最好的测试工具是迈尔斯–布里格斯类型指标，同时还有其他一些工具也深受欢迎。这类工具的目的就是根据接受测试者的思维、谈话及行为特点，提供实用、科学、有效的性格行为分析。类似迈尔斯－布里格斯类型指标测试工具的最重要优点之一，就是它们很客观，没有规定最佳的行为标准（即不同的行为方式之间没有优劣之分），并且它们是以研究为基础（而不是基于占星术或其他新兴方法），参加测试者所得到的是积极的性格类型分析，而不仅仅是一份由计算机生成的性格类型结果或得分。进行这类测试，需要一名迈尔斯–布里格斯授权认证的顾问予以辅助，这有助于正确地使用该系统进行准确的分析。（该活动最短持续时间：4小时）

360度意见反馈

在近20年中，这类工具逐渐盛行，为企业团队提供了非常有效的分析结果。它们实施起来比先前提到的工具更具风险，因为它需要团

队成员相互给出具体的评价，提供建设性的批评意见。我认为，实施360度意见反馈活动的关键，是要同正式的工作表现评价或审核完全区分开来。只有这样，它才能作为团队协作开发工具来发挥作用，让员工们认识自己的优势和不足，同时不会带来不良影响。假如这项活动同正规的绩效考核有一丝关联的话，就会产生许多矛盾和消极影响。

集体外出实践

在过去的10年间，集体外出实践活动已经逐渐不为人们所热衷，但仍有很多团队用这种方式来建立相互信任。集体外出实践活动需要大家齐心协力、相互支持，这确实产生了不容置疑的效果。虽然这些效果不一定马上能体现出来，但只要将它作为建立团队信任的辅助方式，还是非常可行的。

***

以上提到的活动和工具可以使团队很快建立起相互信任，但必须配合日常工作，巩固取得的成果。我们需要考核团队工作的方方面面，以确保大家不会失去最初的动力和进步。即使是很优秀的团队，一旦其成员的集体意识退步，就会导致相互之间失去信任。

团队领导的任务

为了鼓励团队成员彼此之间建立信任，团队领导需要采取的首要行动，就是率先承认自己的不足。这要求团队领导勇于在下属面前抛开面子问题，因为只有这样，他的下属们才愿意像他一样展现真实的自己。更重要的是，团队领导必须保证大家承认弱点后不会因此而受到不利影响。即使是最团结的团队，成员之间有时也会不自觉地相互指责对方的错误，这样就会不知不觉地降低彼此的信任度。最后，团队领导必须真诚地分析自己的弱点，不能敷衍了事。如果为了哄骗他人而假装敞开心扉、承认弱点的话，则最容易失去团队成员的信任。

同团队协作第二大障碍的关联

以上这些是怎样与团队协作的第二大障碍——惧怕冲突——联系到一起的呢？建立起相互信任，团队成员就不会惧怕冲突，因为他们敢于进行激烈的辩论，他们不用担心自己所说的会被理解成冒犯他人的批评。

第二大障碍：惧怕冲突

良好而持久的合作关系，需要积极的冲突和争论来促使其前进。这不仅体现在婚姻关系、亲子关系上，企业团队的协作关系更是如此。

遗憾的是，冲突在很多情况下被视为禁忌，尤其是在工作中。你的职位越高，你就越会发现你的同事们花很多时间和精力试图避免激烈的争论，而这种争论正是团队所必需的。

重要的是，我们要将积极的争论与消极的争吵或个人矛盾区分开。积极的争论仅限于观点不同，不针对个人，也不存在人身攻击。但这在表面上具有和消极争吵或矛盾类似的迹象，如非常激烈、情绪化，有人可能一时很气恼等，所以不了解情况的人会误认为这是不和谐的争吵。

但进行积极争论的团队却清楚，他们这样做的唯一目的，就是在最短的时间内找到最佳的解决方案，这样做更能够彻底、快速地讨论并解决问题。争论结束后，他们不会抱有残留的不满或者怨恨，而是马上进入到下一个议题当中。

与此相反，有意避免思想交锋的团队成员却经常互相怨恨。为了避免伤害感情，他们不敢提倡辩论。当团队成员不当面表达出不同意见时，他们就会在背后进行人身攻击，这对团队的危害比任何争吵都要严重。

同样，很多人以提高效率为名避免思想交锋，误以为避免这类争论是节省时间的最好方法。与花时间争论的团队不同的是，那些避免

争论的团队事实上不得不反复提出同样的问题，但还是无法解决。他们通常让团队成员暂时把问题放一放，其实就是逃避，等到下次非解决不可的时候再重新提出来。

惧怕冲突的团队具有以下特点：

•团队会议非常枯燥

•使用不正当手段在别人背后进行人身攻击

•避免讨论容易引起争论的问题，而这些问题对于团队协作成功是非常必要的

•不能正确处理团队成员之间的意见和建议

•把时间和精力浪费在表面形式上

拥抱冲突的团队具有以下特点：

•召开活跃、有趣的会议

•汲取所有团队成员的意见

•快速地解决实际问题

•将形式主义控制在最小限度

•把大家持不同意见的问题拿出来讨论

如何克服团队协作的第二大障碍

怎样才能使一支团队愿意进行积极有益的争论呢？首先要承认争论是有益的，因为很多团队都不愿意承认这一点。如果一支团队的成员认为没有必要发生冲突的话，当然就不会经常进行争论了。在承认

争论的价值之后，我们可以通过以下几种方式来鼓励和促进积极的争论。

挖掘争论话题

避免争论的团队成员必须经常有意地“挖掘引起争论的话题”——把深藏不露的分歧摆在桌面上。这需要团队成员有提出敏感话题的勇气和信心，并迫使大家一起着手解决这些问题。开会时问题的讨论要体现出客观性，大家都要有决心投入争论中，直到问题解决为止。还可以指定一名成员在开会讨论时专门负责提出这类问题。

实时提醒

在挖掘争论话题时，团队成员需要相互监督，不要放弃有益的辩论话题。一个简单有效的方法就是在大家争论得有些烦躁、不愿继续进行的时候，有人能意识到这一点并鼓励大家这种争论非常必要。虽然听起来有些幼稚，但这种方式对于消除辩论中的紧张气氛是非常有效的，并且可以给辩论者信心，促使他们继续讨论下去。讨论或会议结束后，团队其他成员可以提醒辩论者，他们刚才的争论是为了团队的利益，没有任何不妥，而且今后有必要将这种争论继续下去。

其他方式

前面曾提到，有很多种工具可以用来测试不同性格类型和行为特点，帮助团队成员彼此加深了解。因为这类工具大都提供各种类型的人处理争议的分析，所以它们可以帮助人们调整对待争论的态度。还有一种直接用于分析争论的工具，就是托马斯－基尔曼冲突模式测试工具（Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument），通常称为TKI。它使团队成员了解应对争论的不同方式，从而根据情况选择不同对策。

团队领导的任务

团队领导在发动有益争论时最大的困难，就是同时想要维护团队成员间的平衡关系，怕他们受到伤害。这种顾虑会导致争论还没开始就被“解决”了，这样不利于培养他们正确处理争论的技巧。这与父母们过度保护自己的孩子，不让他们同兄弟姐妹发生口角是一样的。通常这样做的唯一结果就是阻碍了当事人培养解决争端的技巧，造成彼此关系的紧张。同时虽然他们非常希望解决问题，但似乎从来无法做到。

因此，当团队成员进行争论时，团队领导应该冷静审视、顺其发展，即便有时场面看上去可能很混乱，也不要随意打断。做到这一点确实不易，因为许多团队领导都认为开会时局面失控是自己失职的表现。

最后，虽然听来有些老生常谈，但领导们确实需要以身作则，参与争论。如果领导总是置身于必要争论之外，那么团队就容易产生这种障碍，事实上很多团队领导都在犯这样的错误。

同团队协作第三大障碍的关联

以上这些与第三大障碍——欠缺投入——有什么关系呢？一支团队通过有益的争论，听取每位成员的意见，他们就完全可以取得共识，达成一致意见，因为他们能够从每位成员的意见中受益。

第三大障碍：欠缺投入

在团队中，投入由两步组成：阐明问题和达成共识。优秀的团队可以在很短的时间内达成明确的共识，大家都同意按照最终决定进行工作，即使先前反对这项决定的人也是如此。他们的会议很圆满，因为他们中间没有一个人对已经作出的决定持怀疑态度。

欠缺投入的两个最重要原因，就是追求绝对一致和绝对把握。

- **不要追求绝对一致。**优秀的团队能够理解，追求意见绝对一致的代价太大，所以他们能够互相作出必要的让步。这促使大家在不可能完全取得一致意见的情况下，也可以达成共识。之所以能够做到这一点，是因为他们知道一个理性的人并不一定要大家都接受自己的意见，而只是要求别人确实倾听自己的想法并予以考虑。优秀的团队确保大家真正倾听每名成员的意见，这样大家就愿意遵守最后的决定，不论这个决定是不是自己最初提出的。当讨论陷入僵局而无法达成一致时，团队领导有权作出最终决定。
- **不要追求绝对把握。**优秀的团队会因大家齐心协力地制定出目标并为之奋斗而感到自豪，尽管有时候他们并没有把握所作出的决定是否正确。这是因为他们理解一条古老的军队格言，就是能够作出决定胜过没有决定。他们还意识到与其犹豫不决，不如大胆地行动起来，等确定当前的路线是错误的时候，再果断地调整方向。

让我们把这种做法与那些在这方面存在问题的团队的做法相比较。有问题的团队迟迟不肯作出重要的决策，直到看见足以证明自己

正确的数据。这样看起来似乎很谨慎，但却埋下了隐患，导致团队运作行动迟缓、缺乏信心。

要记住，必要的争论有助于大家不追求绝对把握而达成共识。在很多情况下，团队拥有足够的信息，但这些信息分别存在于各个成员的意识中，因此需要展开自由的讨论才能把这些信息汇集起来。只有每个人都把自己的意见完全公开，大家才能对作出的决定拥有足够的信心，承认这是集体智慧的结晶。

产生这种障碍的原因，不论是追求绝对一致，还是追求绝对把握，我们都需要知道，一支管理团队无法达成一致的最不利结果之一，就是使组织内部长期存在深层次的无法解决的矛盾。比团队协作的五大障碍都要严重的是，这种情况会波及下属，造成致命的混乱。当一支管理团队无法达成一致时，即便他们之间存在的分歧看似那么微不足道，也会导致下属员工的分工协作出现问题。当一些员工试图理解部门领导指令，而这些指令又与其他部门同事所接到的指令不一致时，他们之间就会不可避免地产生冲突。就像漩涡一样，高层管理者的一点小小分歧，传播到基层员工时就变成了更巨大的差异。

欠缺投入的团队具有以下表现：

•团队的指令和主要工作任务模糊

•由于不必要的拖延和过多的分析而错过商机

•大家缺乏自信，惧怕失败

•反复讨论，无法作出决定

•团队成员对已经作出的决定反复提出质疑

全力投入的团队具有以下表现：

•制定出明确的工作方向和工作重点

•公平听取全体成员的意见

•培养从失误中学习的能力

•在竞争对手采取行动之前把握住商机

•毫不犹豫，勇往直前

•必要时果断地调整工作方向，不犹豫也不没完没了地内疚

如何克服团队协作的第三大障碍

一个团队怎样才能够实现全力投入呢？团队成员可以通过实施一系列步骤来阐明观点，达成共识，克服追求绝对一致和绝对把握的误区，这样大家就能够上下齐心，全力投入。以下是一些简单有效的方法和原则。

统一口径

这是一个所有团队成员都可以在几分钟内实施，且没有任何经济投入的极有效方法。在团队会议结束的时候，大家可以一起清楚地回顾会议上作出的主要决定，以及如何向员工和客户传达相关消息。这是由于在大多数情况下，团队成员对于所达成意见的理解不尽相同，在具体实施计划前他们需要弄清楚具体结果。此外，还有员工还应该了解哪些举措属于公司机密，哪些则应该尽快明确地传达给员工。最后，领导们还可以发给部门员工一份会议总结，而此前员工们只能从参加会议的经理那里听到一些不一致的，甚至是前后矛盾的消息。（该活动最短持续时间：5分钟。）

确定最终期限

虽然看上去很简单，但确保投入的最佳方式之一就是设立解决问题的最终期限，在期限之前大家必须作出决定，同时通过纪律和规定严格地遵守决议。形成这种障碍的最大原因就是大家作出的决定模棱两可。要克服这种倾向，时间限制必须明确规定。此外，除了明确最终时间，还需要针对问题的进展和各个步骤规定具体时间，因为这样做能确保在耗费过多的时间精力之前，团队成员之间不管产生何种偏差都能被及时发现并妥善处理。

意外和不利情况的分析

面临这种障碍的团队可以简单地讨论应对意外情况的计划，或者事先设想可能发生的最不利的结果，再根据这些作出决策。这样可以帮助他们克服对于失败的恐惧，让他们知道一旦决定是错误的，可能发生的情况并不像他们想的那样糟糕。

低风险激进法

另一个克服欠缺投入这一障碍的方法，就是在风险较小的情况下采用激进的方式，即团队在进行了大量讨论之后，强迫自身在调查和分析不足的情况下作出决定。这样的话，他们通常发现自己所作的决定比预期的要好。此外他们还将意识到，这样作出的决定和经过长时间的调研之后得出的结论并没有太大区别。但这并不表示研究和分析不必要或者不重要，而是指在这方面存在问题的团队可以用这种方法来缓解，加快作出决策的速度。

团队领导的任务

团队领导应该比其他成员更能够接受可能作出错误决策的事实，他还应该时刻敦促成员们关注实际情况，遵守团队制定的时间计划。团队领导不应该把过多注意力放在追求绝对一致以及绝对把握上。

同团队协作第四大障碍的关联

以上这些是怎样同第四大障碍——逃避责任——相关联的呢？要使团队成员担负责任，他们必须首先知道正确的目标。如果目标本身模糊不清，且大家从来没达成共识，那么即使是最热心负责的员工，也很难协助别人改进工作。

第四大障碍：逃避责任

逃避责任在涉及管理和工作质量的时候就成为非常敏感的词汇。在团队协作中，逃避责任是指团队成员在看到同事的表现或行为有碍于集体利益的时候，不能够及时给予提醒。

团队成员逃避责任主要是因为不愿在指出别人不妥的行为之后，造成人际关系上的紧张，或者他们倾向于有意避免不快的谈话。优秀的团队则能够克服这些顾虑，直接面对存在的问题。

当然，知易行难，即使在成员相互关系很好的团队中也是如此。通常相互关系很好的团队成员不愿对彼此负责，因为他们害怕这样会损害良好的人际关系。具有讽刺意味的是，当团队成员由于逃避责任而导致整体效益下降时，他们就会真的相互怪罪了。优秀团队的成员通过担负责任来促进彼此的关系，他们彼此之间会相互尊重，并对别人的表现抱有较高的期待。

虽然听起来缺乏理论依据，但实际上，要保持团队高效率地工作，最有效方式就是同事间相互施加压力。这样做有许多好处，例如不再需要那么多绩效管理及改进计划等过度形式主义的措施。害怕辜负同事的期望，这比任何规定和制度都更能够促使成员们努力工作。

逃避责任的团队具有以下表现：

•成员对于团队里工作表现突出的同事心怀怨恨

•甘于平庸

•缺乏明确的时间观念

•把责任压在团队领导一个人身上

负责任的团队具有以下表现：

•确保让表现不尽如人意的成员感到压力，使其尽快改进工作

•发现潜在问题时毫无顾虑地向同事指出

•尊重团队中以高标准要求工作的同事

•免除绩效管理及改进计划这类过度形式主义的措施

如何克服团队协作的第四大障碍

怎样才能保证一个团队的成员不逃避责任呢？关键是运用几个简单有效的管理方式。

公布工作目标和标准

使团队成员更易于对彼此负责的一个好办法，就是明确公布团队的工作目标、每位成员负责的工作，以及大家为取得成功需要做的事。目标和职责模糊不清是责任的大敌，即使团队已经就工作计划和行为规范达成共识，也应该公开强调这些共识，以免被大家忽视。

定期对成果进行简要回顾

必要的制度可以督促人们做他们本不愿意去做的事，因此，我们可以利用制度来敦促大家针对别人的表现给出反馈。团队成员应定期采用口头或书面的方式互相交流，针对同事在既定的工作目标和工作标准上的进展情况作出评价，如果不采取制度的方式约束大家，完全靠自觉的话，就会为逃避责任埋下祸根。

团队嘉奖

将对个人表现的奖励转为团队成果奖，可以培养负责任的风气，因为一个团队不会因个别成员没有尽到责任而坐等失败。

团队领导的任务

团队领导希望自己的团队成员能够对彼此负责，要达到这个目的，最大的难点在于为团队建立整体的责任机制。有些个人能力较强的领导趋于使自己成为唯一的责任人，于是成员们看到同事的缺点就不予以指出了。

当领导在团队中培养起负责任的习惯之后，他就应该准备好在团队责任机制失效的时候，担负起最终仲裁人的角色。当然，这类情况不经常发生。然而，所有成员必须了解，担负责任并不是强求一致，而只是要求大家共同承担责任，必要时团队领导将出面干预并解决问题。

同团队协作的第五大障碍的关联

以上这些是怎样与第五大障碍——无视结果——相关联的呢？如果团队成员不能为集体利益负责的话，他们就会把注意力放在个人需求上，如升职或自己负责的部门获利。因此，逃避责任使得团队成员不再关心集体的工作成果。

第五大障碍：无视结果

团队协作的最后一大障碍是团队成员倾向于关注集体工作目标以外的事情。事实上，团队成员齐心协力、坚持不懈地追求特定目标和结果，这是衡量任何团队工作表现的标准。

这里值得注意的是，工作成果的衡量不仅限于经济上的指标，如利润、收入、股东权益等。在以资本为导向的经济环境中，许多组织确实将以上各项作为衡量成功的标准，但是团队协作第五大障碍往往会带来更大范围的危害，其中一点就涉及以成果为导向的业绩表现。

每家优秀的企业都明确规定在特定时间内要达到一定目标，这些目标比经济效益本身更能体现近期的工作成果。所以尽管利润可能是企业效益的最终衡量标准，但企业团队稳步前进，按时达到所制定的目标，这本身就足以使企业团队受益匪浅。

除了工作成果之外，团队成员还应该关注什么呢？集体成绩和个人成绩是最主要的两项。

- **集体成绩。**对于有些团队的成员来说，作为团队的一员已经足以使他们满足了。他们可能也希望达到一些特定的目标，但这种动力尚不足以使他们作出大的牺牲，或让他们愿意承担改变带来的太多不便。虽然这比较耸人听闻，但事实上很多团队都由于成员过分追求个人职位的晋升而遭受损失。这在非营利组织中尤其明显，因为那里的工作人员对于自己的工作性质非常自豪。政治团体、学术部门以及素有威望的公司也同样容易存在这种障碍，因为他们经常只关注本组织的情况。

• **个人成绩。**个人成绩是指人们专注于提升自己的职位或职业前途而牺牲集体利益。尽管人们都有自我意识，但一支优秀团队的成员必须把集体利益放在个人利益之上。

这种障碍往往一目了然，而且必须被清除。要知道，很多团队都不注重集体结果。它们的存在不是为了体现其价值，而是为了存在而存在。遗憾的是，这类团队成员之间同样缺乏相互信任、有益的争论和共识，也不能够相互监督，因此成功的希望就很小了。

不重视集体成绩的团队具有以下表现：

•无法取得进步

•无法战胜竞争对手

•失去得力的员工

•鼓动团队成员注重个人职业前途和目标

•很容易解体

重视集体成绩的团队具有以下表现：

•有得力的员工加入

•不提倡注重个人表现

•正确对待成功和失败

•团队成员能够为团体利益牺牲个人利益

•凝聚力强，不会轻易解体

如何克服团队协作的第五大障碍

一个团队怎样确保成员们把重点放在集体成绩上？方法是明确界定集体的工作成绩，并奖励为集体成就贡献力量的成员。

公布工作目标

在橄榄球或篮球教练的眼中，如果球队成员擅自公开表示他们一定要赢得比赛，这实际上是最糟糕的事情之一。因为对于运动员团队来说，这样做会激起对手的注意。而在一般团队中，公开表示希望取得成功的想法则是有益的。

向公众承诺要获取成功的团队会具有更高的工作热情，更渴望取得相关成就。而仅仅声称“我们会尽力而为”的团队，则无意识地、微妙地为自己的失败做好了准备。

奖励集体成就

激励团队成员追求集体成就的有效方法之一，就是将他们的奖励，尤其是奖金，与特定的工作成绩联系在一起。不过，只借助于这一点将会产生问题，因为这样使得经济奖励成为他们工作的唯一动力，因此需要配合其他方式。同时奖励必须以工作成果为标准，如果仅仅让员工以“努力工作”的名义取得奖励，就等于传达了一种是否取得成果也无关紧要的信息。

团队领导的任务

对于这种障碍，团队领导应该作出比应对其他几种障碍更明确的表示，应强调注重集体成就。如果团队成员感到他们的领导最重视的问题不是集体成绩，也会去效仿他的做法。团队领导必须走出自我主义的误区，培养客观的态度，奖励那些真正为集体利益作出贡献的成员。

总结

虽然这里已经包含了很多信息，但事实上，企业团队通过实施一系列方法取得进步，通常需要比较长的时间。取得成功所依据的并不是神秘复杂的理论，而是通俗易懂的原则，但需要人们持之以恒。

有趣的是，正是因为团队由不完美的人所组成，它才可能取得成功。通过认识团队的人性化特点，团队成员就可以克服人性的弱点，建立信任，进行有益的争论，全力投入，注重集体成绩，从而取得成功！

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

附录

时间安排介绍：凯瑟琳的方案

虽然管理一支企业团队的方法多种多样，但凯瑟琳的方法确实值得考虑。以下是她在最初的领导层会议之后采取的管理方法以及需要投入的时间：

•年度计划大会及管理层大会（3天，在公司以外的地点召开）预算讨论，主要战略计划讨论，管理培训，任职培训，其他问题讨论

•季度领导层会议（两天，在公司以外的地点召开）

主要工作目标讨论，财务总结，战略讨论，员工表现讨论，重要问题解决，其他问题讨论

•每周领导层会议（两个小时，在公司召开）

重要问题讨论，工作目标进展讨论，销售工作讨论，客户情况讨论，疑难问题解决，其他问题讨论

•每月部门会议（两个小时，在公司召开）

公司工作目标讨论，部门活动讨论，部门目标讨论，问题解答

凯瑟琳知道，一支强大的企业团队需要有相当长的时间一起工作，经过长久的磨合他们就可以减少误解，促进相互之间的交流。凯瑟琳和她的团队每季度用大约8天时间进行例会，平均每月不到3天。虽然总体来看这个时间不是很长，但大多数管理团队总是以进行“实际工作”为借口，不愿利用这些时间在一起研究工作。

团队协作的特殊榜样

当我快要完成这本书的时候，发生了恐怖的“9·11”事件。在无尽的灾难中，美国采取了非常成功的措施，这是团队协作的一个强大和令人鼓舞的表现——我在这里有必要对此表示敬意。

纽约市、华盛顿特区和宾夕法尼亚州的消防、急救和警务人员向我们展示了团队协作可以完成仅靠单个人力量无法完成的事情。

在这次紧急任务中，团队成员一起生活、一起工作，建立了家人般的相互信任。这使得他们在争分夺秒的救援工作中能够团结一致，为正义事业作出贡献。他们在极度危险的情况下毫不犹豫地作出决定，而一般人则需要反复斟酌才能做到。在协作过程中，他们监督自己的同伴担负起各自的责任，因为他们知道假如任何一位成员没有尽到责任，都会造成生命的损失。最后，他们只有一个共同的目标：保护他人的生命和自由。

最后一项检验团队协作的标准是成果。成千上万人成功地从纽约世贸中心以及华盛顿的五角大楼撤离。毋庸置疑，那支用生命救助他们的团队是多么的卓越！

致谢

本书是团队协作的结晶，并且团队协作不仅体现在我写作此书的过程中，而且贯穿我的整个教育背景和职业生涯。在此我特别感谢那些给予我帮助的人。

首先，我要感谢我的第一团队的领导，也就是我的夫人劳拉。感谢你无私的爱以及对我和我们的孩子们的坚定支持，我的感激之情难以言表。感谢马修和康纳，你们将很快看到我的书，不过我知道你们更喜爱瑟斯博士，你们曾给予我很多欢乐。

下面我要感谢我在桌面集团（Table Group）的团队。没有你们为我提供建议，帮助我做编辑工作，以及给予我热情的支持，这本书就不可能问世。感谢艾米敏锐的判断和直觉，感谢特雷西卓越而持续的辛勤工作，感谢卡伦的支持，感谢约翰的智慧，感谢杰夫的乐观，感谢迈克的洞察力和幽默，感谢艾琳的真诚。我为你们的真挚感情和支持所感动。你们帮助我在实际工作中感受到团队协作的温暖，谢谢你们！

我要感谢我的父母对我的支持和关爱。你们一直是我情感上的避风港，让我可以勇敢地追逐自己的梦想。你们给了我太多你们自己不曾拥有的东西。

谢谢我的哥哥文斯，谢谢你的热情和关爱。

谢谢我的妹妹丽塔玛丽，谢谢你的智慧、你的亲情和你对我一贯的耐心。

谢谢我的表兄弟表姐妹，我的所有亲戚——兰西奥尼家族、尚利家族、范纳希思家族、麦丘恩家族、吉尔摩家族和格罗尼格家族。谢谢你们对本书的关心和期待，虽然我与你们中的一些人相隔万里，但我感觉你们的支持就在我身边。

感谢巴里·贝利、威尔·加纳、杰米·卡尔森、比恩家族和伊利家族，谢谢你们多年的关心和支持。

感谢我的职业生涯中的经理和指导人。感谢萨莉给予的信心和亲切感，感谢马克·霍夫曼和鲍勃·爱泼斯坦的信任，感谢纳什·哈希米的热情，感谢梅格·惠特曼的建议，感谢加里·博尔斯的鼓励和友谊。

感谢乔尔·米纳的热情和关爱，感谢里克·罗布尔斯的指导和教授，感谢我在天主教学校、格雷斯高中和克莱蒙特·马基那大学的所有其他教师和辅导员。

感谢多年来同我合作的客户，感谢你们的信任和对建立成功组织的贡献。

我要特别感谢我的客户吉姆·莱文，感谢你的谦虚和持久的支持。正像我夫人所说，你是“谦虚的前锋”。感谢我的编辑苏珊·威廉姆斯，谢谢你的热情和机智。感谢Jossey-Bass出版公司和Wiley集团的全体工作人员，谢谢你们一贯的支持和工作。